

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

ANNIE LAFONTAINE

**BILAN ET PERSPECTIVE DE LA GESTION DE PROJET
EN ÉCONOMIE SOCIALE**

AVRIL 2003

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Table des matières

Table des matières.....	i
Liste des figures.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Acronymes.....	vii
Remerciements.....	viii
Introduction.....	1
Méthodologie.....	5
Structure de travail	8

Chapitre 1

L'économie sociale : un univers singulier en mutation, méconnu et mésestimé

1.1 L'économie sociale d'hier à aujourd'hui	12
1.1.1 Origines européennes de l'économie sociale.....	13
1.1.2 Milieu du XIX ^e siècle : période des acteurs dits utopistes.....	13
1.1.3 Début du XX ^e siècle : premier pas vers la reconnaissance de l'économie.....	14
1.1.4 XX ^e siècle : une présence significative au Québec.....	15
1.1.5 Entre l'ancienne et la nouvelle économie sociale.....	16
1.2 Quelques constats et défis pour une économie sociale en mutation	19
1.2.1 Importance relative de l'économie sociale du Québec d'aujourd'hui.	20
1.2.2 Des frontières difficiles à tracer avec précision.....	22
1.2.3 Composantes de l'économie sociale	23
1.2.4 Définition en quatre temps.....	26
1.2.5 Réconciliation entre l'économique et le social	31

Chapitre 2

La gestion de projet, une discipline en constante évolution

2.1 La gestion de projet et son contexte.....	46
---	----

2.1.1	La gestion de projet à travers l'évolution de la pensée managériale	47
2.1.2	La prolifération de la pratique de gestion de projet	50
2.1.3	La définition de l'approche de gestion de projet	51
2.1.4	Les différentes démarches dans l'application du processus de gestion de projet	54
2.1.5	Un univers qui foisonne de complexité et d'imprévus	56
2.1.6	L'innovation et la flexibilité, des notions intrinsèques à la gestion de projet	58
2.2	Influence du management traditionnel dans la pratique de la gestion	59
2.3	Des pièges à éviter	62
2.4	Gestion de projet et économie sociale : deux univers qui se rapprochent dans l'histoire	64

Chapitre 3

Profil des pratiques de gestion de projet privilégiées au sein des organisations en économie sociale

3.1	Un environnement influent dans la réalisation des projets	70
3.1.1	Trois pôles d'influence : La mondialisation de l'économie marchande, la crise du travail et de la société salariale, la déstabilisation et l'affaiblissement du politique	70
3.1.2	L'institutionnalisation de l'économie sociale : un facteur déterminant dans la réalisation des projets	77
3.1.3	L'économie locale de marché au cœur du village planétaire : un combat de David contre Goliath	81
3.1.4	L'influence relative du mouvement de l'économie sociale sur les nouveaux modèles de développement en émergence	83
3.2	Des produits et services en constante expansion	84
3.2.1	La réticence du mouvement de l'économie sociale à l'approche par projets	86
3.2.2	Le cycle de vie des projets d'économie sociale : de l'intention à la production	88
3.2.2.1	La naissance des projets : une réponse à des besoins sociaux et économiques	89
3.2.2.2	La clarification des projets soumise à diverses attentes	90
3.2.2.3	L'approbation des projets : une question cruciale	92

3.2.2.4	L'arrimage des nouveaux projets aux orientations de l'organisation : une forte tendance à la dispersion.....	95
3.2.2.5	L'implication du milieu dans la conception et l'élaboration des projets : une source importante d'innovations sociales	97
3.2.2.6	L'évaluation globale des projets d'économie sociale; une question de légitimité	99
3.3	Ressources et savoir limités.....	99
3.3.1	Un appui financier fondamental à l'équilibre entre le social et l'économique.....	100
3.3.2	Limites et contraintes au plan de l'acquisition des ressources.....	106
3.4	Appui et mobilisation : La capacité de conjuguer avec les nouvelles exigences est fondamentale dans la construction de l'appui.....	109
3.4.1	Environnement macro déterminant dans la construction de l'appui.....	110
3.4.2	Contrôle omniprésent des partenaires : un enjeu pour l'autonomie de gestion	111
3.4.3	Ère du partenariat et du développement économique endogène : le pouvoir du milieu	112
3.4.4	La prise en compte des risques et des contraintes de gestion.....	114
3.5	Organisation et fonctionnement.....	115
3.5.1	Fonctionnement collectif démocratique s'apparentant, plus que jamais, aux nouvelles pratiques de gestion du secteur privé	116
3.5.2	Fonctionnement collectif : une base solide initiée et consolidée par le secteur de l'économie sociale.....	116
3.5.3	Multiplication des catégories d'acteurs dans la réalisation des projets : quadrilatère des acteurs.....	120
3.5.4	Encadrement et suivi de l'équipe-projet	121
3.6	Culture et coopération	124
3.6.1	Une mission basée sur les valeurs de coopération, de confiance et de solidarité	124
3.7	Constat général du système projet (tableau des forces et des faiblesses	127
3.7.1	Des résistances au changement	134

Chapitre 4
Un pont entre les deux rives

4.1	Vers une gestion de projet plus adaptée au mouvement de l'économie sociale	137
4.1.1	Recommandation relative au sous système environnement.....	138
4.1.2	Recommandation relative au sous-système produits et services	139
4.1.3	Recommandations relatives au sous-système ressources et savoir.....	143
4.1.4	Recommandation relative au sous-système appui et mobilisation	144
4.1.5	Recommandations relatives au sous-système organisation et fonctionnement	145
4.1.6	Recommandations relatives au sous-système culture et coopération	146
4.2	Une propension à l'approche de gestion de projets	147
	Conclusion	149
	Liste des références bibliographiques	153
	Appendice : Questionnaire d'entrevue.....	159

Liste des tableaux

Tableau 1	Les interfaces du secteur de l'économie sociale avec les secteurs public et privé	23
Tableau 2	Les composantes certaines et incertaines de l'économie sociale.....	26
Tableau 3	Comparaison des termes « économie » et « sociale ».....	32
Tableau 4	L'évolution de la pensée managériale.....	47
Tableau 5	Trois scénarios de développement pour les secteurs de l'économie sociale	84
Tableau 6	Secteurs d'activité des entreprises ayant fait l'objet de la recherche.....	86
Tableau 7	Les instances décisionnelles dans les différents secteurs de l'économie sociale	94
Tableau 8	Organisation et fonctionnement selon quatre approches différentes	119
Tableau 9	La culture organisationnelle dans le secteur de l'économie sociale	126
Tableau 10	Synthèse des forces et des faiblesses du sous-système Environnement.....	127
Tableau 11	Synthèse des forces et des faiblesses du sous-système Produits et services.....	128
Tableau 12	Synthèse des forces et des faiblesses du sous-système Ressources et savoir.....	129
Tableau 13	Synthèse des forces et des faiblesses du sous-système Appui et mobilisation.....	130
Tableau 14	Synthèse des forces et des faiblesses du sous-système Organisation et fonctionnement.....	130
Tableau 15	Synthèse des forces et des faiblesses du sous-système Culture et coopération.....	131

Liste des figures

Figure 1	La gestion de projet dans le secteur de l'économie sociale (entreprises et groupes communautaires)	10
Figure 2	Schéma général de l'économie plurielle	34
Figure 3	Schéma du système projet.....	68
Figure 4	Le quadrilatère des acteurs.....	121
Figure 5	L'environnement : injecteur de désordre	133

Acronymes

CDC	Corporation de développement communautaire
CLD	Centre local de développement
CRD	Conseil régional de développement
CRES	Comité régional d'économie sociale
CSN	Confédération des syndicats nationaux
RISQ	Réseau d'investissement social du Québec
UQAM	Université du Québec à Montréal

Remerciements

Je voudrais, dans un premier temps, remercier sincèrement M. Gilles Corriveau, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui a accepté de diriger cette recherche. Son appui et ses commentaires fort pertinents m'ont permis de persévérer et de mener à terme ce travail de recherche.

Toute ma gratitude va également aux membres du comité d'évaluation qui ont accepté d'évaluer et de commenter ce mémoire de recherche : M. Gilles Corriveau, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières, M. Brian Barton, professeur associé à l'Université du Québec à Trois-Rivières et M. Michel Nolin, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Je tiens également à remercier tous les responsables des organisations du secteur de l'économie sociale qui ont si chaleureusement accepté de participer à cette recherche.

J'aimerais également exprimer toute ma reconnaissance envers mon employeur, le Comité de Solidarité Tiers-Monde de Trois-Rivières qui, à maintes occasions, m'a permis de m'absenter temporairement de mon travail, pour accomplir ce travail de recherche.

Finalement, sincères mercis à M. Maurice Plamondon, M^{mes} Nathalie Dubois et Liette Charest pour leur encouragement et pour avoir lu et corrigé ce travail de recherche.

Introduction

Dans la foulée des remises en question du modèle dominant, un foisonnement de nouveautés managériales ont été introduites. Aujourd'hui, la gestion de projet fait figure d'outil par excellence tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Fort bien documentée pour ces domaines d'activité, cette pratique managériale n'a cependant pas fait l'objet d'études spécifiques en économie sociale, une sphère de développement jouissant d'une forte résurgence. La prolifération des projets issus des entreprises d'économie sociale et du mouvement communautaire mérite une attention particulière. Ces initiatives axées sur des considérations d'ordre social, occupent déjà une grande place et continueront d'être un important contributeur au développement dans les années à venir.

Qu'on l'appelle économie sociale, économie solidaire ou encore économie alternative, cette approche, qui existe depuis belle lurette au Québec et dans plusieurs pays du monde, est à la base d'un nombre important de projets tout aussi complexes les uns que les autres. Avec une double finalité marchande et non marchande et une multitude de composantes, la complexité des projets d'économie sociale ne fait pas de doute.

Devant les nombreux besoins de la société, les organismes bénévoles et communautaires se sont multipliés par centaines au cours des années 80. Ce secteur, que l'on a tenu à l'écart pendant de nombreuses années, ne s'est vu accorder que tout récemment une place importante dans le développement socio-économique.

Promue publiquement par le gouvernement du Parti québécois lors du Sommet socio-économique qui s'est tenu à l'automne 1996, l'économie sociale peut dorénavant s'imposer au Québec non seulement comme un concept idéologique, mais également comme une pratique alternative. Aujourd'hui, nous sommes à même de constater que ce type de renouveau économique occupe une part importante du développement au Québec.

Le milieu associatif a joué un rôle de précurseur dans le développement d'une approche spécifique à cette nouvelle économie, non seulement par ses fondements démocratiques, mais également par l'expertise qu'il a développée, au fil des ans, en termes

de mobilisation militante, de créativité et de gestion de projets collectifs (Sainseaulieu, 1983). Cette expertise et ces pratiques se sont imposées de façon informelle et ont souvent été qualifiées de marginales. Aujourd'hui, l'économie sociale se situe au cœur des rouages du développement socio-économique du Québec, mais semble malheureusement confrontée à une gestion issue de l'entreprise privée et de l'appareil gouvernemental. Pourtant, la réalité des organisations de l'économie sociale est tout autre et sa gestion ne peut être réduite qu'au seul agencement des dispositifs formels répertoriés dans les techniques de l'entreprise traditionnelle et du secteur public (Boulte, 1991).

Quant à la gestion de projet, elle fait l'objet d'une popularité grandissante aussi bien dans la sphère du secteur privé que dans celle du secteur public. Située à la périphérie de ces deux grandes sphères, l'économie sociale et le mouvement communautaire n'échappent pas à la nouvelle logique managériale. « *Pour le moment, les entreprises d'économie sociale n'ont d'autre choix que de se coller aux règles de gestion des entreprises marchandes.* ». (Dionne, 1999, p. 102). Toutefois, se pourrait-il que la structure en place et les modes de gestion de projet en usage s'avèrent inappropriés aux entreprises d'économie sociale et aux groupes communautaires?

La logique par projet n'est certes pas nouvelle pour les organisations et les entreprises d'économie sociale. Il y a cependant une disparité entre cette logique par projet adaptée au milieu et la logique par projet imposée par les structures politiques et économiques actuelles. Ce changement majeur, qui modifie sensiblement l'approche par projet préconisée par le milieu associatif, est le résultat d'une nouvelle façon de faire au niveau du financement public, soit le *financement par projet*.

Force est d'admettre qu'il existe une incohérence et une dualité entre les pratiques de gestion de projet issues du milieu associatif et la pratique gestion de projet classique. Incohérence qui rend la gestion de projet complexe et lourde à porter à l'intérieur de l'organisation. Les organisations se trouvent donc confrontées à une gestion de projet subordonnée à un encadrement bureaucratique et peu flexible.

Bien que soumises aux mêmes lois du marché que les entreprises traditionnelles et aux mêmes exigences au niveau de la gestion, l'entreprise d'économie sociale doit s'inscrire dans une logique managériale qui, à plusieurs égards, diffère de l'entreprise traditionnelle ou publique. Le contexte actuel contraint le secteur de l'économie sociale à épouser une double culture qui provoque l'égarement et la dispersion, ce qui rend l'atteinte des objectifs et la poursuite de la *mission* première d'autant plus difficile à respecter.

Plusieurs éléments de divergence semblent distinguer la pratique de la gestion de projet dans le milieu communautaire et dans les secteurs privé et public, entre autres en ce qui a trait à la finalité d'action. Portée principalement par l'ingénierie, la gestion de projet classique a évolué et évolue toujours dans un contexte de productivité où les bénéfices constituent une fin en soi, contrairement au projet d'économie sociale dont la finalité de services aux membres à la collectivité est prioritaire. Le secteur de l'économie sociale n'est pas soumis aux mêmes contraintes et revêt un caractère spécifique au niveau de sa finalité d'action. En plus de supporter des activités marchandes, le secteur de l'économie sociale supporte des activités non marchandes. D'autres éléments de divergence contribuent à accentuer l'écart des pratiques de gestion de projet, au niveau de la culture et du fonctionnement organisationnel, des ressources et du savoir, de l'environnement interne et externe, de l'appui et de la mobilisation, et finalement au niveau du type de projets préconisés.

La situation particulière et complexe des entreprises d'économie sociale nécessite une gestion adaptée qui relève des besoins du milieu. La littérature soulève une série de facteurs qui affectent l'évolution ou le développement des entreprises d'économie sociale. Cette recherche contribue à définir et à situer l'approche de gestion de projet actuellement en cours dans les organisations. Une série d'entrevues, réalisées auprès d'organisations et d'entreprises du secteur de l'économie sociale de la région de la Mauricie, ainsi que la revue de la littérature permettent de dégager un premier portrait de la gestion de projet en économie sociale.

C'est à partir de l'hypothèse selon laquelle il existe un écart entre les pratiques de gestion en vigueur et celles qui seraient plus pertinentes pour le secteur de l'économie sociale

que s'est construite la présente recherche. Elle se propose d'aborder la gestion de projet dans le contexte de l'économie sociale. Elle tentera de répondre à la question de recherche suivante : Quels sont les moyens d'améliorer ou d'atténuer les malaises qu'éprouvent les organisations à caractère social et économique dans la pratique de la gestion de projet? Pour répondre à cette question de recherche, le travail sera structuré selon une série de sous-questions : quelles sont les principales particularités de la gestion de projet dans un contexte d'économie sociale et communautaire au Québec? À quel degré et dans quelles circonstances les six secteurs du système projet ont-ils une influence prépondérante sur la conception des projets d'économie sociale? Comment favoriser la cohabitation entre les différents courants de pensée de gestion de projet qui animent le milieu associatif?

Methodologie

La recherche présente est basée sur une revue de la littérature et une étude de terrain permettant de caractériser l'approche de gestion de projet dans un contexte d'économie sociale. L'objet de la recherche fait appel à une approche essentiellement interprétative, dans la mesure où elle émane d'une expérience de travail et vise à développer une compréhension de la réalité qui caractérise la gestion de projet, dans un contexte d'économie sociale et communautaire.

Le peu de référence théorique sur la question de la gestion des projets d'économie sociale nous amène à favoriser un processus heuristique de construction des connaissances, basées sur l'exploration de nouveaux construits théoriques. Des observations terrain appuyées par des modèles définis à l'intérieur des deux principaux champs disciplinaires (gestion de projet et économie sociale) constitueront les bases de la conception de la recherche. Il est d'ailleurs important de préciser qu'il s'agit d'une recherche exploratoire de type hybride, c'est-à-dire une recherche qui naviguera entre la théorie et les observations terrain.

Caractérisée par une logique adductive, « *tirer de conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.* » (Koenig, cité dans Thiétart, 1999, p. 7), la présente recherche ne vise pas à élaborer des lois ou des outils universels de gestion de projet dans un contexte d'économie sociale, mais plutôt à apporter des précisions sur ce sujet de recherche et d'en donner une image plus claire. La validation des résultats de la présente recherche pourrait faire l'objet d'une autre recherche.

Recherche terrain

Un certain nombre d'entreprises d'économie sociale de la région de la Mauricie ont répondu à des questions qui leur ont été soumises lors d'une entrevue (voir questionnaire en appendice). Cette cueillette de données a permis d'améliorer notre compréhension de la réalité qui anime la réalisation des projets dans un tel contexte et d'identifier les facteurs

ayant une influence directe sur la conception et la réalisation des projets. Cette enquête terrain visait principalement à légitimer l'hypothèse selon laquelle les entreprises d'économie sociale vivent une dualité dans l'accomplissement de leurs projets et à vérifier quel sous-système du système est le plus affecté par ce déchirement.

La collecte de données nous a permis de rencontrer neuf entreprises d'économie sociale de la région de la Mauricie. À celles-ci s'est ajouté le Comité de Solidarité Tiers-Monde de Trois-Rivières. Certains aspects de la recherche puisent leur source auprès de cette organisation dans laquelle l'auteure travaille depuis plusieurs années. Des entrevues d'environ 1 h 30 ont été réalisées avec le chargé ou la chargée de projet ou le coordonnateur ou la coordonnatrice de l'entreprise. Ces entrevues ont permis de cerner l'évolution d'un projet d'économie sociale, de la phase de conception à la phase d'exploitation. Ainsi, la première partie de l'entrevue fait référence au cycle de vie d'un projet. Nous avons suggéré aux répondants de faire référence à un ou plusieurs projets de l'entreprise qui en sont actuellement à la phase d'exploitation. Trois principales sections y sont consacrées : la phase de conception et de développement, la phase de production et finalement la phase d'exploitation. La deuxième partie de l'entrevue porte sur le système projet, c'est-à-dire son environnement, les produits et services, les ressources et le savoir, l'appui et la mobilisation, l'organisation et le fonctionnement et finalement la culture et la coopération.

Le choix de l'échantillon repose sur un choix raisonné, étant donné qu'il s'agit d'un échantillon relativement petit. Dans le cadre d'une démarche inductive, ce choix d'échantillonnage demeure le plus approprié. Cet échantillon se veut hétérogène au niveau des secteurs d'intervention (p. ex., service d'aide ou communication), du statut (OSBL, coop.) et également au niveau de la taille de l'entreprise préalablement identifiée. Il faut toutefois mentionner que la taille d'une entreprise d'économie sociale varie en moyenne entre 5 et 35 employés. Une étude réalisée par le CRES (Comité régional de la Mauricie sur l'économie sociale) démontre que seulement trois entreprises d'économie sociale de la région comptent plus de 31 employés. Nous avons obtenu la participation d'entreprises provenant de divers secteurs d'intervention :

- Qualité de vie (organisations rattachées spécifiquement au mouvement écologique; entreprises de recyclage, alimentation naturelle, restauration végétarienne, agriculture biologique, écotourisme) : *La Famille du Levain* et *La Dénicherie*.
- Communication : *Gazette populaire*, le *Tour d'y voir*.
- Exploitation traditionnelle (construction, menuiserie, réparation mécanique, confection de vêtement) : *Les Rapailages*, *La Famille du Levain*, *Boutique l'Ancolie*, *Atelier de débosser* Mouvement action jeunesse, *Ménagez-vous*.
- Services d'aide (service de garde, coopérative d'habitation, entreprise de consultation professionnelle) : *ÉCOF*.
- Créativité : *La Fenêtre*.
- Éducation : *Comité de Solidarité Tiers-Monde de Trois-Rivières*.

Bien que nous ayons eu le souci de couvrir des secteurs variés, il reste que bon nombre des entreprises d'économie sociale rencontrées se situent au niveau de l'exploitation traditionnelle telle que la menuiserie, la couture, la réparation mécanique, etc. D'autre part, il est important de préciser que les organisations rencontrées se situent dans la sphère globale de l'économie sociale : elles correspondent autant à des entreprises d'économie sociale proprement dites qu'à des groupes d'action communautaire.

Il faut souligner enfin que nous avons été agréablement surpris par l'attitude de patience manifestée par les personnes lors des entrevues, qui duraient plus d'une heure.

Structure du travail

L'agencement de la recherche présente se fera en quatre chapitres distincts. Les deux premiers chapitres dresseront un portrait des deux champs disciplinaires en présence, soit le secteur de l'économie sociale et l'approche de gestion de projet. Afin d'intégrer les éléments d'analyse du premier et du deuxième chapitre, nous présenterons au troisième chapitre le profil des projets d'économie sociale, selon un modèle emprunté à la science de la gestion : le système projet. Finalement, en regard de l'analyse proposée au chapitre trois, nous présenterons des recommandations au dernier chapitre.

Depuis les années 80, les recherches sur la question de l'économie sociale se sont multipliées, donnant ainsi un portrait beaucoup plus complet de ce secteur d'activité. De ses origines européennes à son implantation dans la société québécoise, l'économie sociale a franchi plusieurs phases de développement.

Ce qui a donné naissance à divers types d'organisations qui ont composé le mouvement solidaire que l'on connaît aujourd'hui : les associations en France, les organismes communautaires au Québec, les organisations non gouvernementales en Amérique latine, les coopératives solidaires en Italie, les corporations de développement communautaire aux États-Unis et les groupes d'auto-assistance en Allemagne (Andion & Malo, 1998, p. 1).

D'hier à aujourd'hui, les initiatives d'économie sociale ont toujours en commun de nombreuses questions « auto organisation du travail, insertion du temps de travail dans la vie quotidienne, rapport au salariat, articulation production–consommation, intercoopération et solidarité économique. » (Outrequin, 1986, p. 13). Ce premier chapitre de la recherche favorisera une meilleure compréhension de l'évolution de l'économie sociale et de la définition que les théoriciens et praticiens retiennent aujourd'hui.

Parallèlement au développement de l'économie sociale, la logique managériale a également évolué, suivant des phases qui semblent similaires à celles de l'économie sociale, soit une période marquée par la grande industrie, le règne du taylorisme, et enfin l'école des relations humaines. Les luttes sociales et les différentes mobilisations populaires ont, quant à elles, contribué de près et de loin à influencer le cours de la logique managériale. L'évolution

des pratiques de gestion de projet au fil du développement de la pensée managériale sera mise à contribution dans le deuxième chapitre de la présente étude. Cette recherche littéraire permettra de mieux comprendre le contexte managérial dans lequel évoluent aujourd'hui les projets du mouvement des organisations solidaires.

Quant au troisième chapitre, il fera état de la gestion de projet dans le secteur de l'économie sociale. La présente recherche s'appuiera sur un cadre théorique intégré en utilisant le modèle du *Système Projet* (SP) (Corriveau, 1996). Le modèle développé par Gilles Corriveau distingue des sous-systèmes se conjuguant pour former le SP. Pour décrire le phénomène de gestion de projet dans le secteur de l'économie sociale, nous référerons aux six sous-systèmes projet suivants :

- L'environnement,
- Les produits et services,
- Les ressources et le savoir,
- L'appui et mobilisation,
- L'organisation et le fonctionnement,
- La culture et la coopération.

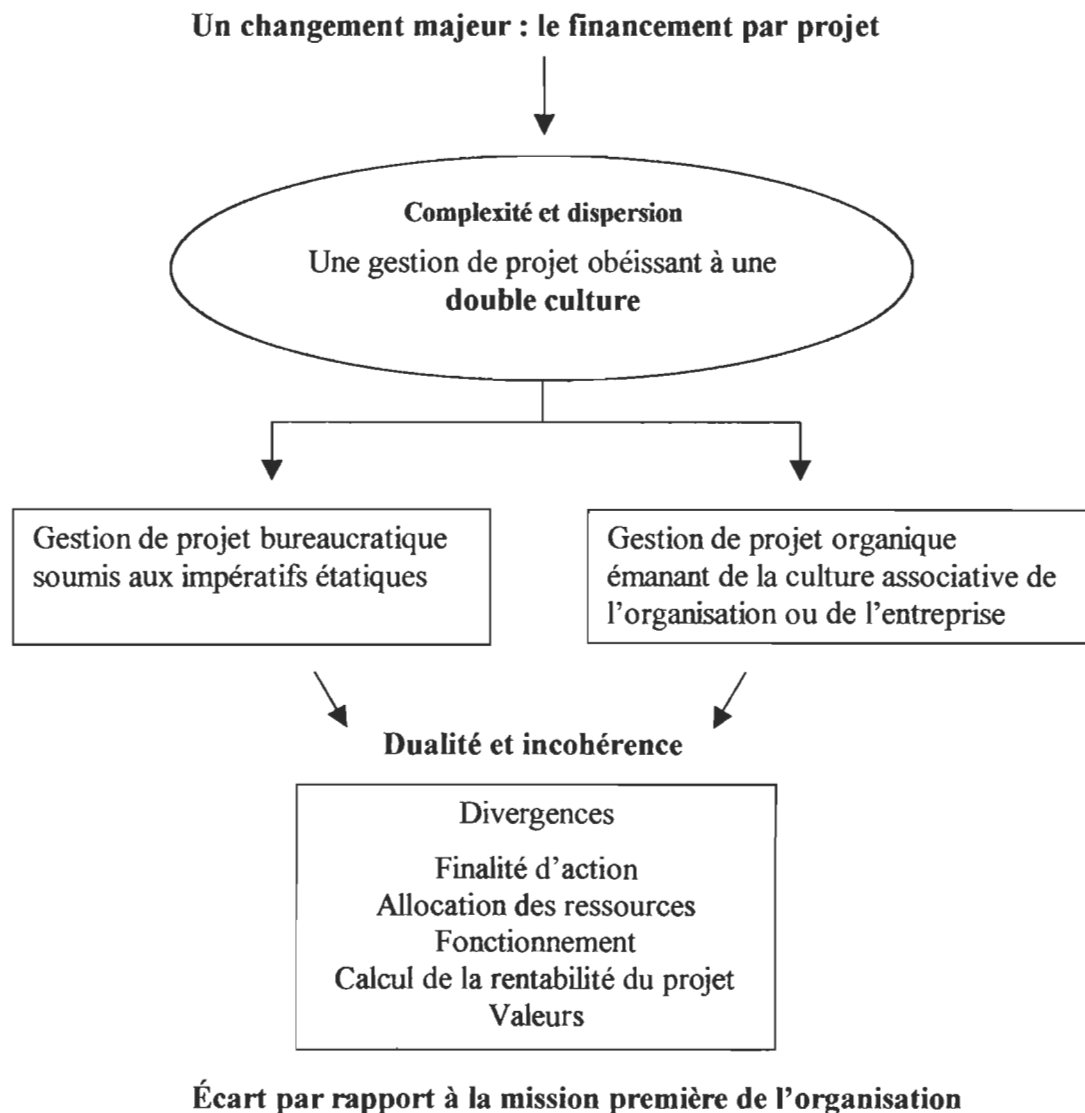
Loin d'être homogène, l'ensemble des organisations qui composent le mouvement de l'économie sociale varie selon la dynamique socio-économique de chaque époque. Dans le cadre de la présente étude, nous nous concentrons plus spécifiquement sur la période des années 90 à aujourd'hui. Il s'agira de la principale période pour connaître la dynamique interne et évaluer les sous-systèmes projet des organisations du mouvement solidaire. Au terme de cette analyse, nous serons en mesure d'identifier, parmi les six sous-systèmes du SP, ceux qui ont une influence prépondérante sur la conception des projets d'économie sociale, à quel degré et dans quelles circonstances. Nous pourrions également connaître les principales particularités de la gestion de projet dans un contexte d'économie sociale et communautaire au Québec.

Il est important de préciser que dans le contexte de cette recherche, nous prenons le terme économie sociale au sens large de sa définition, c'est-à-dire en prenant en

considération aussi bien les entreprises solvables que les entreprises non solvables (insertion, éducation populaire, etc.).

Aux termes de ce diagnostic, nous proposerons des solutions capables de favoriser une cohabitation de cette double culture managériale imposée au secteur de l'économie sociale.

Figure 1
La gestion de projet dans le secteur de l'économie sociale :
entreprises et groupes communautaires
(Lafontaine, 2003)



Chapitre 1

*L'économie sociale :
un univers singulier en mutation, méconnu et mésestimé*

1.1 L'économie sociale d'hier à aujourd'hui

L'économie sociale a de tout temps été une réponse à une situation de crise économique et sociale. Un tour d'horizon des premières expériences alternatives démontre qu'elles démarrent toujours par l'initiative de quelques personnes, en réaction à des contradictions qu'elles jugent insupportables. Les « *utopistes du XIX^e siècle s'insurgeaient contre l'exploitation de la classe ouvrière par le capitalisme naissant.* » (Outrequin, Potier & Sauvage, 1985, p. 1). Encore aujourd'hui, l'économie sociale apparaît comme une alternative à la crise de l'emploi et à la montée de l'exclusion sociale. Suivant des modèles de développement différents à travers le temps, l'économie sociale s'adapte constamment aux contraintes de son environnement politique, économique et social.

Lévesque et Mendell (1999) rappellent que l'économie sociale émane non seulement de pratiques économiques, mais également d'une approche théorique. Plusieurs théoriciens, sociologues, économistes, ont contribué à présenter l'économie sociale comme « *une discipline capable de rendre compte de l'économie selon toutes ses dimensions.* » (Lévesque & Mendell, 1999, p. 3). L'apport des sociologues et économistes, à partir du XX^e siècle, démontre l'importance relative de l'économie sociale au cours des grandes périodes de changement du siècle passé¹.

Plusieurs auteurs abordent l'évolution historique de l'économie sociale, selon les grandes périodes de l'histoire. Nous retenons les périodes proposées par D'Amours (1999) dans *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec* :

- Avant le milieu du 19^e siècle,
- Du milieu du 19^e siècle aux années 30,
- Des années 30 aux années 80,
- Des années 80 à aujourd'hui.

L'approche préconisée par D'Amours (1999) marque des périodes de fortes mouvances dans l'histoire de notre société contemporaine. En passant par la révolution industrielle, la crise des années 30, le système providentialiste et la mondialisation des

¹ Le siècle passé dont il est question ici étant, bien sûr, le 19^e siècle.

marchés, l'économie sociale apparaît comme un projet favorisant un redressement de la situation de crise, et répondant aux besoins essentiels de précarisation, de paupérisation et de nouvelles formes d'organisation collective.

1.1.1 ORIGINES EUROPÉENNES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Bien que l'économie sociale ait acquis ses lettres de noblesse au Québec depuis les années 80, il reste qu'à travers l'histoire, sa reconnaissance s'est faite plus tardivement. Nous devons nous déplacer en Europe pour connaître les premières expériences d'économie sociale. Les recherches sur le développement de l'économie sociale se révèlent fort bien documentées en ce qui concerne le cas de la France, entre autres par les modèles développés par Jean-Louis Laville (1992) et Claude Vienney (1994). Leur contribution permettra d'explorer l'évolution du mouvement solidaire en France à partir du milieu du 19^e jusqu'au début du 20^e siècle. Ce qui nous permettra, par la suite, de traiter des cas spécifiques au Québec.

1.1.2 MILIEU DU XIX^e SIÈCLE : PÉRIODE DES ACTEURS DITS UTOPISTES

Au XIX^e siècle, on a considéré la solidarité comme un principe de protection susceptible de limiter les effets perturbateurs de l'extension de l'économie de marché (Laville & Chanial, 2000).

Le mouvement associatif issu des utopistes communautaires du XIX^e siècle se présente dès ses origines comme le rassemblement de volontés et d'énergies individuelles librement consenties autour d'un projet d'action philanthropique et solidaire. Des associations de citoyens libres ont été faite pour soutenir des œuvres charitables, des mutuelles d'entraide, des opérations de défense des droits sociaux. (Sainsaulieu, cité dans Boulte, 1991, p. 9).

L'action des utopistes prend naissance dans un contexte général de proscription et de répression de la révolution industrielle. Le mouvement ouvrier s'insurge contre la misère et l'exploitation des travailleurs et préconise le regroupement, par le biais d'associations, alors

que les petits producteurs agricoles, en créant des coopératives d'approvisionnement, tentent de contrer la montée de la marchandisation.

Selon Polanyi (1975), les expériences issues du mouvement des utopistes sont à l'origine des premiers syndicats. Bien que les expériences du mouvement utopiste, auquel on associe généralement Saint-Simon et Fourier, aient échoué « *le mouvement ouvrier du milieu du XIX^e s'est avéré un réel laboratoire des formes associatives* » (Laville & Chaniel, 2000, p. 7). L'échec relatif de ces expériences repose en partie sur le caractère trop révolutionnaire des associations dans l'environnement conservateur de l'époque. L'économie sociale de la période industrielle a joué un rôle « *d'humanisation de la transition d'une économie traditionnelle voire artisanale à une économie concurrentielle.* » (Lévesque, cité par Youssofzai, 2000, p. 48).

En 1848, la Commission du Luxembourg marque une étape importante vers une démocratie plus représentative. Cette commission favorisera l'implication de la base dans les projets de société.

Le moment de 1848, c'est d'abord ce moment de rencontre, préparé dès les années 30, entre le monde ouvrier, les premiers militants et théoriciens et la République française(...) Réformes politiques et réformes sociales sont désormais indissociables : l'homme ne saurait être souverain dans la cité et serf dans l'industrie. (Laville & Chaniel, 2000, p. 7).

Les tenants de l'associationnisme prétendent que la démocratie politique et la monarchie industrielle sont des concepts antagonistes. Selon Laville et Chaniel (2000), en France, la Commission du Luxembourg incarne cette double logique de la réforme sociale et de la réforme politique.

1.1.3 DÉBUT DU XX^e SIÈCLE : PREMIER PAS VERS LA RECONNAISSANCE DE L'ÉCONOMIE

À la fin du XIX^e siècle, le sociologue F. Le Play et l'économiste Charles Gide popularisent le terme économie sociale que l'on connaît aujourd'hui. Avant l'intervention de Gide et Le Play, l'économie sociale se situait dans un débat fondamental sur les rapports

entre l'économie, la religion, la morale et la politique. Mentionnons, entre autres, que des économistes, tels Adam Smith et Robert Malthus, prônaient la séparation entre les règles de la morale et de l'économie. Malthus donne ainsi une définition restrictive de l'accroissement de la richesse, une conception de la richesse qui est d'ailleurs toujours présente aujourd'hui et qui confine le secteur de l'économie sociale dans le spectre de l'économie marchande. Selon cet économiste, la richesse correspond à l'accumulation de biens matériels. Avec la révolution industrielle, dont les traces sont toujours présentes aujourd'hui, Polanyi (1983) parle de l'avènement d'une société moderne où l'économie est désencastrée de la vie sociale, contrairement à la société traditionnelle où l'économie est encastree dans la vie sociale.

Au Québec, la Société canadienne d'économie sociale de Montréal, fondée en 1988 par des Canadiens-français, avait pour but de vulgariser la pensée de Frédéric Le Play. Les premières initiatives québécoises d'économie sociale visaient à faire la promotion des Canadiens-français, minorité dominée par le capitalisme anglophone.

Bien que l'économie sociale, comme ailleurs dans le monde, émerge au milieu du XIX^e siècle, sa présence au Québec ne deviendra pleinement significative en termes de développement qu'à partir du début du siècle avec, entre autres, la fondation des caisses populaires d'Alphonse Desjardins et celles des coopératives agricoles. (Lévesque & Mendell, 1999, p. 10).

Le mouvement coopératif devient l'axe principal de développement de cette économie.

1.1.4 XX^e SIÈCLE : UNE PRÉSENCE SIGNIFICATIVE AU QUÉBEC

L'économie sociale au Québec a connu plusieurs phases de développement. Lévesque et Mendell (1999) se réfèrent à un modèle de développement selon trois périodes distinctes. Ces périodes ont été marquées par des modèles de développement différents; en conséquence, ils ont eu un impact sur le type d'organisation représentative de l'économie sociale, au Québec, dans les années 1920-1930, avec la montée du modèle corporatiste, dans les années 1960-1970, avec le modèle d'économie publique et mixte et dans les années 1980-1990, avec le modèle partenarial.

L'étude de Lévesque et Mendell (1999) met en lumière l'évolution historique de l'économie sociale et des pratiques communautaires à travers ces trois grandes périodes de changement que le Québec a connu. Selon ces auteurs, le modèle corporatiste, influencé par la doctrine sociale de l'église tendancieusement totalitaire, a contribué à développer une économie sociale qui visait principalement l'humanisation de l'économie, en vue d'harmoniser les intérêts des diverses classes sociales. Pour mieux faire face aux conditions difficiles de la crise économique, de nombreux Québécois se tournent vers le mouvement coopératif, entre autres, dans le secteur de la consommation. C'est aussi au tournant des années trente que les mutuelles d'assurances connaissent une réelle expansion.

Au cours de la deuxième période, l'économie sociale se centre davantage sur l'intérêt général et la définition du bien commun. Dans les années soixante, l'Europe et l'Amérique subissent une imposante vague de contestation du système politique et une montée du mouvement contre-culturel de retour à la terre. D'Amours (1997) parle de l'émergence d'un nouveau mouvement coopératif qui s'identifie davantage au mouvement communautaire et qui propose des services alternatifs, comme les cliniques de santé, les centres de loisirs, les garderies. Dans cette deuxième phase de développement, les créateurs, par un grand nombre d'initiatives, cherchent avant tout à réaliser leur projet idéologique ou politique, sur le terrain économique (Outrequin, Potier, Sauvage, 1986).

« Dans les années quatre-vingt, « le modèle partenarial » mise sur la concertation des divers acteurs sociaux » (Lévesque & Mendell, 1999, p 16). Dans un contexte de mondialisation de l'économie et de déréglementation des marchés, l'économie sociale apparaît comme une réponse à la crise du modèle keynésien-fordiste. C'est d'ailleurs ce que contestent les tenants du modèle social-démocrate traditionnel, dans le débat actuel autour de développement de l'économie sociale.

1.1.5 ENTRE L'ANCIENNE ET LA NOUVELLE ÉCONOMIE SOCIALE

L'histoire de l'économie sociale au Québec se subdivise en deux réalités différentes au tournant des années soixante : l'ancienne et la nouvelle économie sociale. De nombreux

auteurs insistent fortement sur cette distinction, non pas que ses périodes soient différentes au niveau des valeurs, mais plutôt en raison du fait qu'elles impliquent des acteurs différents, un nouveau cadre structurel et qu'elles constituent une réponse à de nouvelles demandes sociales. Monzon (1992) rappelle que la nouvelle économie sociale repose sur les mêmes valeurs qu'hier, soit sur une économie au service de l'homme et de la société en intégrant en un seul objectif *d'efficacité économique et de bien-être social*. Contrairement à l'ancienne économie sociale, cette économie en émergence ne tente pas de se substituer au système capitaliste, mais plutôt de jouer un rôle à part entière entre le secteur public et le secteur capitaliste. C'est ce que certains auteurs appelleront le *tiers-secteur*. Aubry et Charest (1995) rappellent que ce troisième pôle d'activités économiques a souvent fait office de parent pauvre du développement économique et social et fait face à des obstacles majeurs dont le Québec chronique et l'encadrement bureaucratique auxquels il est soumis.

De son côté, Laville (1994) souligne que le mouvement d'économie solidaire se rapporte aux activités suivantes : services de proximité, aide à domicile, garde de jeunes enfants, culture et sports. Ce type d'économie sociale ne cherche pas à se substituer à l'action étatique. « Il a au contraire pour but de proposer des formes de régulations politiques cherchant en articulation avec les régulations publiques un réencastrement de l'économie dans un projet d'intégration sociale et culturelle » (Laville & Chaniel, 2000, p. 16). Pour Favreau (1996), la nouvelle économie sociale, sans être un modèle global, contribue à renouveler les pratiques socio-économiques dans une perspective de démocratisation de l'économie et de la société.

Comme on le voit bien, entre l'ancienne et la nouvelle économie sociale, les acteurs de changements sociaux diffèrent. Bélanger et Lévesque (D'Amours, 1997) distinguent trois générations de la nouvelle économie sociale portée respectivement par des groupes différents, mais toujours présents et actifs, d'une génération à l'autre :

- Dans les années soixante, les comités de citoyens réclament la création de centres communautaires, de cliniques communautaires et de cliniques juridiques.
- De 1976 à 1982, les groupes populaires et les groupes de services contribuent à la création de services autres que ceux offerts par le secteur public. Ce sont les centres de santé des femmes, les groupes de défense des chômeurs, les garderies,

les groupes d'éducation populaire et d'alphabétisation, les coopératives d'habitation. Ces groupes remettaient en cause la gestion bureaucratique et la centralisation des services de l'État. À la même époque, on retrouve également les groupes d'action politique dont certains se radicalisent pour devenir des groupes marxistes-léninistes.

- À partir de 1980, il y a résurgence de l'apport des groupes communautaires et populaires, face à la crise de l'emploi et à l'exclusion sociale croissante. Caractérisée par la *concertation* entre les différents intervenants, cette époque sera également marquée d'un partenariat plus effectif avec l'État, principalement au niveau du financement des groupes. Les exemples des centres de la petite enfance et des services d'aide domestique sont particulièrement représentatifs de ce nouveau partenariat.

Les initiatives d'économie sociale sont colorées des valeurs sociales et culturelles propres à la collectivité qui met en branle ces différents projets. Dans le développement de la nouvelle économie sociale, on note une contribution marquée des groupes de femmes, des jeunes et des écologistes. Le contexte actuel de mondialisation des marchés renferme des enjeux majeurs pour ces acteurs. Le mouvement écologiste et les promoteurs du développement durable ont considérablement influencé les projets d'économie sociale des dernières années. Portées par des principes écologiques, on voit de plus en plus apparaître des organisations tels que des centres de recyclage, des coopératives d'agriculture biologique soutenues de façon communautaire, des associations de commerce équitable et respectueux de l'environnement, etc.

Au Québec, l'apport des groupes de femmes dans la reconnaissance et l'institutionnalisation de la nouvelle économie sociale est important. Le mouvement des femmes voit, dans l'économie sociale, une occasion de faire reconnaître le travail informel des femmes, (soit le travail domestique, le travail lié au maternage, au soin des malades et des personnes âgées, etc.). La Marche des femmes, contre la pauvreté, organisée par la Fédération des femmes du Québec au printemps de 1995, a été le fer de lance de la reconnaissance institutionnelle de l'économie sociale. La même année, le gouvernement mettait en place des mesures de soutien en matière d'économie sociale, de façon à répondre à l'une des neuf revendications de la marche, soit la mise en place d'un programme d'infrastructure sociale.

Dans les années quatre-vingt, les pratiques alternatives du mouvement communautaire ont pris un réel tournant. Trop souvent qualifiée de marginale dans les phases précédentes, la nouvelle économie sociale bénéficie maintenant d'une reconnaissance accrue. Elle a gagné les rangs des décideurs, en devenant partie prenante de la concertation du devenir sociopolitique du Québec. Ainsi, selon Lévesque, Malo et Girard (1992), « *La nouvelle économie sociale se voit octroyer des conditions favorables à son développement et à son institutionnalisation : financement, cadre législatif, et participation aux instances publiques et parapubliques* ». D'autres auteurs voient, dans l'institutionnalisation de l'économie sociale, une réelle étatisation du communautaire ou plutôt une économie au service de l'État désétatisé.

Le discours néolibéral propose une nouvelle citoyenneté responsable, dont l'un des éléments significatifs, le partenariat pour le développement social, justifie la déconstruction de l'État régulateur, estimé lourd et incompétent, et donne des allures vertueuses à la société civile, qu'on présuppose proche des gens, de leurs préoccupations et de leurs besoins. Dans la foulée de ce *reengineering* de l'État, on privatise ce qui est rentable et on transfère le reste au secteur associatif et communautaire. (Lebel, 1998, p. 145).

La troisième période de l'histoire de l'économie sociale au Québec mérite une attention particulière, puisqu'elle constitue les bases d'analyse de la présente étude. L'émergence des projets de la nouvelle économie sociale se fera dans une stratégie de recherche d'alliance et de partenariat, afin d'établir de nouvelles règles du jeu. Le contexte actuel dans lequel les projets d'économie sociale prennent naissance est soumis à une multitude de crises qui auront certainement une influence sur l'orientation et le développement des projets : crise du travail, crise de l'emploi, crise de l'État keynésien et crise de l'État providence.

1.2 Quelques constats et défis pour une économie sociale en mutation

Au fil des ans, plusieurs définitions ont été proposées par les auteurs européens. Ces définitions de l'économie sociale permettent de situer ce concept selon différents critères : les statuts et règlements, les composantes, les acteurs, les règles de fonctionnement et les

valeurs. Pour Defourny (1992), aucune définition n'a encore fait l'unanimité, à part celle du Conseil Wallon dont plusieurs groupes se sont inspirés. Ces différentes approches seront essentielles à la compréhension du Système projet (SP) qui caractérise l'économie sociale. Nous porterons notre attention sur les définitions qui mettent l'emphasis sur les exemples d'économie sociale au Québec.

1.2.1 IMPORTANCE RELATIVE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE DU QUÉBEC D'AUJOURD'HUI

L'économie sociale est porteuse d'un nombre substantiel de projets non seulement au Québec mais à travers le monde. Des réseaux internationaux de solidarité, de plus en plus nombreux, favorisent les échanges d'expériences d'économie sociale entre le Nord et le Sud. Au Québec, on dénombre pas moins de 4764 entreprises d'économie sociale dont le chiffre d'affaire frôle les 4,2 milliards de dollars.

La contribution des entreprises d'économie sociale au PIB du Québec se compare avantageusement à celle de d'autres secteurs importants d'activités économiques : 1,2 milliard pour les industries minières, 6,6 milliards pour les communications et 8,2 milliards pour la construction (Chantier de l'économie sociale, 2001).

Mais cet ensemble d'entreprises et organisations est plus important que son seul poids économique ne le laisse supposer. Les données présentées ci-dessus concernent uniquement la dimension économique des entreprises d'économie sociale. L'importance relative de leur action serait d'autant plus élevée si des mesures de rentabilité sociale étaient considérées. Defourny (1992) apporte la précision suivante :

Par les moyens qu'elles mettent en œuvre, les besoins qu'elles rencontrent et les services marchands et non marchands qu'elles fournissent, de très nombreuses associations sont largement économique et participent incontestablement à la production de richesses et à l'accroissement du bien-être général. (Defourny, 1992, p.95).

Depuis le Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996, les projets acceptés dans le secteur de l'économie sociale ont permis de créer de très nombreux emplois. En 2000, on

dénombrait environ 20 000 personnes à l'emploi d'une entreprise d'économie sociale soutenue par le plan d'action du Chantier de l'économie sociale qui découlait du Sommet. Plus précisément, 6130 emplois ont été créés dans les centres de la petite enfance et 7743 dans les autres secteurs, auxquels il convient d'ajouter 948 emplois consolidés. Tout ceci d'après les données du Bureau du Sommet du Québec et de la jeunesse (juillet 2000).

Les centres de la petite enfance, les entreprises d'aide domestique, les projets d'habitation communautaire et les centres de périnatalité sont des secteurs largement cités par le Chantier de l'économie sociale. L'essor de ces entreprises de services de garde et d'aide domestique est, en partie, relié à une certaine forme d'institutionnalisation de ces entreprises d'économie sociale. Cette institutionnalisation se traduit par l'apport d'outils et de politiques dédiés à son développement.

Le modèle des centres de la petite enfance s'est étendu rapidement, avec le soutien de la nouvelle politique gouvernementale de services de garde. Déjà 120 000 places ont été ajoutées alors que plus de 7800 ont été créées depuis 1996 (Chantier de l'économie sociale, 2001).

En complémentarité des services de maintien à domicile des CLSC, trois millions d'heures de services d'aide domestique sont dispensées chaque année auprès de 35 000 personnes âgées, par les 3800 aides domestique des entreprises d'économie sociale. Le réseau des entreprises d'aide domestique représente 103 entreprises, (à but non lucratif et coopératives), dans l'ensemble des collectivités du Québec (Chantier de l'économie sociale, 2001).

On compte actuellement 2238 coopératives non financières qui évoluent dans la sphère de l'économie sociale au Québec. Ces coopératives sont représentées par plus de 1 383 000 membres, soit un sixième de la population québécoise, génèrent un chiffre d'affaires de 6,2 milliards de dollars et emploient 30 000 personnes (Recto Verso, janv-fev 2002).

Une étude du CRES (Grenier 2000) révèle que la région de la Mauricie compte pas moins de 176 entreprises d'économie sociale, selon les données fournies par le CLD, Emploi Québec, CRES. La présence des entreprises d'économie sociale dans cette région marquée par un haut taux de chômage, est non négligeable. « *Avec un taux de croissance de plus de 96 % sur 3 ans, les entreprises d'économie sociale vont représenter dans un futur proche, un aspect non négligeable de l'économie en Mauricie.* » (Grenier, 2000, p. 30).. L'exemple de la Mauricie n'est certes pas représentatif de l'ensemble des régions du Québec mais avec une présence aussi marquée, il n'y a plus de doute possible sur l'importance des projets d'économie sociale sur le territoire québécois.

Ces entreprises et organisations d'économie sociale sont concentrées dans plusieurs secteurs d'activité, ce qui leur permet, souvent, d'y jouer un rôle déterminant. De plus, « elles mobilisent des ressources marchandes et non monétaires très importantes en raison de leur base associative qui demeure dynamique même dans le cas des entreprises les plus institutionnalisées » (Lévesque & Mendell, 1999, p. 18).

1.2.2 DES FRONTIÈRES DIFFICILES À TRACER AVEC PRÉCISION

Defourny (1992) présente le tiers secteur en identifiant les interfaces entre le secteur de l'économie sociale et d'autres parties publiques ou privées de l'économie. Ainsi notre analyse de la recherche de Defourny (1992) et de Lévesque et Malo (1992) nous pousse à identifier quelques interfaces de l'économie sociale avec le secteur privé et le secteur public.

Tableau 1
Les interfaces du secteur de l'économie sociale avec les secteurs public et privé

Interfaces avec le secteur privé	Interfaces avec le secteur public
<ol style="list-style-type: none"> 1. La taille des entreprises d'économie sociale (coopératives) se compare aux PME ou à l'ensemble des grandes entreprises. Les grandes coopératives d'usagers quant à elles sont de plus en plus contraintes d'aligner leur comportement sur celui de leurs principaux concurrents, tout en conservant certaines pratiques spécifiques dans les services à leurs membres (par exemple par la ristourne), dans l'utilisation des excédents (socialisation de bénéfices), ou encore par la limitation de la rémunération et des prérogatives du capital. (Defourny, 1992, p. 52). 2. La gestion participative ou mobilisatrice, l'autogestion, la cogestion. 3. La production marchande. 4. Les coopératives d'économie sociale dont les caractéristiques sont les plus près de l'entreprise privée. Par exemple, la contribution économique et sociale est sensiblement la même qu'une PME : création d'emploi, participation au développement local et régional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'économie sociale est aussi associée à la fonction de redistribution de l'État : par la gratuité ou la quasi gratuité de certains services fournis, par les dons en argent ou en travail (bénévolat) obtenus de certaines personnes pour en faire bénéficier d'autres, etc. (Defourny, 1992, p. 54). 2. Certaines des sociétés d'État tentent d'allier rentabilité économique et objectifs sociaux 3. Une fonction de production de services d'utilité collective dans secteurs d'intervention comme le domaine social, la santé, la culture. 4. Des réalisations collectives. 5. L'exemple des CLSC qui, bien que financé par l'État, sont administrés par un conseil d'administration élu par les citoyennes et citoyens de la communauté desservie. 6. Une fonction de régulation.

1.2.3 COMPOSANTES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Nous regroupons ici sous le terme *composantes* les statuts et les secteurs d'intervention de l'économie sociale. L'économie sociale au Québec repose sur une grande diversité, tant au niveau des secteurs d'intervention, de la finalité économique (non marchande, marchande ou concurrentielle) que des générations (entre ancienne et nouvelle économie sociale). Le statut juridique des organisations permet de délimiter en partie les frontières de l'économie sociale. Ainsi, au Québec, l'ensemble des coopératives, mutuelles et associations qui ne relèvent ni du secteur public, ni du secteur privé traditionnel sont regroupées sous l'égide de l'économie sociale. Ces organisations comprises dans ce regroupement (coopératives, mutuelles et associations) souscrivent aux valeurs et principes énoncés par le Chantier de l'économie sociale. Cette mosaïque de l'économie sociale québécoise regroupe aussi bien des organisations d'éducation populaire que des organismes comme le mouvement des Caisses Desjardins. Voilà un exemple qui cautionne l'écart relatif entre les différentes entreprises d'économie sociale. Nous retenons pour les fins de la

présente étude, la définition des composantes selon une analyse de Desroches, D'Amours et Malo. Ces derniers classent l'économie sociale selon les statuts juridiques suivants :

- ❖ Les divers types de coopératives constituées en vertu de la *Loi sur les caisses d'épargne* et de crédit et la *Loi sur les coopératives*, qu'elles appartiennent à l'ancienne économie sociale (caisses populaires, caisses d'économie, coopératives agricoles, coopératives forestières, coopératives d'alimentation, coopératives scolaires et funéraires) ou à la nouvelle économie sociale (coopérative d'habitation, coopérative de travail, coopératives de services à domicile, qu'elles soient composées de travailleurs ou d'usagers, et coopératives de solidarité);
- ❖ Une composante mutualiste incluant les mutuelles qui ont conservé les caractéristiques de décisions par les membres;
- ❖ Une composante associative regroupant les organismes à but non lucratif (OBNL) qui produisent : soit des biens ou des services marchands, c'est-à-dire qui font l'objet d'une vente ou d'une tarification; soit des biens ou des services non marchands, c'est-à-dire dont le financement « n'est pas assuré par un prix de marché destiné à couvrir au moins le coût de production, mais plutôt par des contributions obligatoires (impôts) et/ou volontaires (dons, cotisations, etc.).(Defourny, 1994, p. 84; D'Amours, 1999, p. 1).

Cette définition des composantes de l'économie sociale exclut « les clubs sociaux, les associations d'entraide, les groupes de rencontres (club de l'âge d'or), bref tous ces groupes qui s'apparentent davantage à l'économie domestique ou informelle.». (D'Amours, 1999)

Nous avons identifié deux typologies différentes qui nous permettent de classer les secteurs d'interventions de l'économie sociale. Malo (1992) propose une représentation des entreprises d'économie sociale selon onze secteurs d'intervention (secteur financier, secteur de l'alimentation, secteur du transport, secteur immobilier, secteur développement, secteur manufacturier, secteur énergie et ressources naturelles, secteur éducation, secteur culture, secteur santé et services sociaux), alors que Joyal (1999) propose une nomenclature à cinq secteurs d'activités (qualité de vie, communication, service d'aide, exploitations traditionnelles et créativité). Les pourtours de l'économie sociale sont encore loin d'être clairement définis. Bien que ces typologies puissent être contestées, elles donnent tout de même une bonne représentation des secteurs d'activité préconisée par la nouvelle économie sociale.

Lévesque et Malo (1992) donnent une typologie des entreprises d'économie sociale en les regroupant selon le modèle de composantes certaines et incertaines emprunté à Desroches. Le tableau qui suit nous en donne une bonne idée.

« Les groupes communautaires qui ne se définissent pas nécessairement en termes d'entreprise pourraient être caractérisés de la façon suivante : 1) ils naissent là où des personnes prennent conscience d'un problème à résoudre, à l'initiative des gens de la base, 2) Ils visent à apporter des solutions à ces problèmes et à répondre aux besoins identifiés par une démarche collective et pour ce faire, ils privilégient une structure de participation démocratique qui vise la prise en charge de la population; 3) ils génèrent des services et des activités utiles pour la collectivité; 4) ils tendent à promouvoir dans leur structure et leurs pratiques des valeurs de justice sociale visant l'élimination de la discrimination et de l'oppression » (Lévesque et Malo, dans Monzon et Defourny (1992), p. 414).

Tableau 2
Les composantes certaines et incertaines de l'économie sociale

<i>Les composantes certaines</i>	<i>Les composantes incertaines²</i>
<p>Les coopératives d'épargne et de crédit Caisses populaires et d'économie du mouvement Desjardins</p> <p>Les Coopératives de producteurs Les coopératives agricoles génèrent 5 milliards de dollars de chiffre d'affaires</p> <p>Les Coopératives de consommation Coopératives scolaires (1 million de membres, un chiffre d'affaires de 129 millions) Coopératives d'habitation (50 000 membres, 106 millions de chiffre d'affaires) Coopératives d'alimentation (78 coopératives au Québec) Coopératives funéraires (40 coopératives au Québec) Coopératives de câblodistribution (39 coopératives au Québec)</p> <p>Les Coopératives de travailleurs actionnaires (CTA) 41 CTA au Québec regroupant 2853 membres</p> <p>Coopératives de travailleurs 164 coopératives de travailleurs au Québec, dans les secteurs de la forêt, des services ambulanciers, de l'informatique</p> <p>Coopératives de solidarité 12 coopératives de solidarité avec un chiffre d'affaire de 5 millions.</p> <p>Le secteur des mutuelles Au Québec, on a assisté à une démutualisation des compagnies d'assurance vie à fonds social. Très peu présent au Québec comparativement à la France et à la Belgique</p> <p>Le secteur associatif (organisme et association sans but lucratif)</p>	<p>Le secteur local : les entreprises communautaires ❖ Les entreprises alternatives à but lucratif ou non lucratif ❖ Les groupes communautaires oeuvrant dans le développement local et l'employabilité, santé et services sociaux, secteur culturel, secteur de l'habitation, secteurs de l'alimentations, environnement, éducation populaire, services aux femmes, services aux communautés culturelles (organisations sans activités marchandes nécessitant l'appui financier des organismes de charité ou des pouvoirs publics)</p> <p>Le secteur syndical : les entreprises paritaires Caisse d'Économie des Travailleuses et Travailleurs Fonds de solidarité de la Fédération des Travailleurs du Québec</p> <p>Le secteur public : les entreprises conventionnées Sociétés d'État (Caisse de dépôt et de placement du Québec) CLSC</p> <p>Le secteur privé et les entreprises participatives (p. ex., Cascades Inc., Bell Cellulaire, Général Électrique du Canada Inc., etc.)</p>

Source : Adapté d'une analyse de Lévesque et Malo ainsi que d'un article de la revue Recto-Verso.

1.2.4 DÉFINITION EN QUATRE TEMPS

Pour Lévesque et Ninacs, le concept de l'économie sociale est complexe. Selon ces mêmes auteurs, il existe quatre définitions de l'économie sociale, chacune comportant ses avantages et ses inconvénients (D'Amours, 1997). Il faut reconnaître que ces définitions ne

² Composantes incertaines : ce ne sont pas tous les organismes ou entreprises de ces secteurs qui pourraient relever de l'économie sociale.

font cependant pas l'unanimité, compte tenu du contexte dans lequel les initiatives d'économie sociale évoluent. Ainsi, voit-on différentes formes de développement de l'économie sociale spécifiques à la région ou au pays concerné. Mais ce qui est commun à l'ensemble des pays, c'est l'existence d'un troisième secteur, situé aux frontières du secteur privé et du secteur public, dont les activités s'apparentent à ceux des deux autres secteurs. Cependant, ce troisième secteur bénéficie d'une dynamique propre qui légitimise l'existence de cette nouvelle approche.

Les initiatives québécoises ont fait l'objet de plusieurs études sur l'économie sociale. L'économie sociale québécoise se distingue de celle des autres provinces du fait qu'elle a acquis une certaine reconnaissance institutionnelle. L'évolution du mouvement communautaire et l'ampleur de son développement, dans les années 80, soulèvent l'intérêt de plusieurs chercheurs. Selon Vaillancourt et Favreau (2000), l'originalité de l'économie sociale au Québec tient au fait qu'elle est à la fois une affaire de mouvements sociaux et une affaire de gouvernement, ce qui la distingue des autres régions du Canada et de l'Amérique du Nord.

Nous présenterons dans un premier temps les définitions de quatre auteurs qui ont contribué à cerner les pourtours de l'économie sociale : Henri Desroche, Claude Vienney, Jean-Louis Laville et Jacques Defourny,

Henri Desroche (1983) se base sur les statuts juridiques et définit l'économie sociale par ses composantes dites certaines, soit les coopératives, les mutuelles et les associations et ses composantes incertaines. Les composantes incertaines sont représentées par les secteurs périphériques de l'économie sociale proprement dite : secteur privé, secteur public, secteur communautaire et secteur syndical.

L'économiste Claude **Vienney** (1994) définit l'économie sociale comme la combinaison d'un regroupement de personnes et d'une entreprise produisant des biens et services. Dans sa définition du concept d'économie sociale, Vienney insiste sur le rapport entre les règles, les acteurs (dominés) et les activités (délaissées par l'économie capitaliste). L'auteur ajoute que cette définition s'articule autour de quatre règles de base :

- règle relative au groupement de personnes, afin de maintenir une relative égalité de personnes dans les organes sociaux,
- règle relative au groupement entreprises-membres, afin de déterminer l'activité de l'entreprise,
- règle liant les membres et l'entreprise (distribution des résultats),
- règle relative à l'entreprise ou à l'organisation (propriété durablement collective des excédents réinvestis)

Laville (1994) définit l'économie solidaire³ « comme l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir **d'engagements citoyens** ». (Laville, 1994, p. 16). Laville identifie trois éléments de l'approche économique pour caractériser l'économie solidaire :

- construction conjointe de l'offre et de la demande, impulsion réciproitaire,
- accès à l'espace public,
- hybridation marchand, non marchand, monétaire, non monétaire (réciprocité, redistribution, marché).

En Belgique, la définition adoptée par le Conseil Wallon retient quatre critères pour traduire le propre de l'économie sociale. Cette définition a été élaborée par Jacques de Defourny (1991) pour le Conseil Wallon de l'économie sociale.

L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants :

- ❖ Finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit,
- ❖ Autonomie de gestion,
- ❖ Processus de décision démocratique,
- ❖ Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus (Defourny, 1992, p. 53).

L'analyse de ces différentes définitions nous permet de dégager une approche micro ou macro du concept de l'économie sociale. Les définitions présentées par Desroches et

³ Laville distingue économie sociale et économie solidaire (plus que des statuts...) « les initiatives d'économies solidaires mettent l'accent sur le modèle de développement et sur la participation citoyenne. Elles rappellent à l'économie sociale qu'elle ne peut se contenter de situer sa spécificité par les statuts ».

Laville se réfèrent principalement à une conception macro de l'économie sociale. Elles insistent sur les interfaces avec les secteurs périphériques (secteur public et privé) de l'économie sociale. Laville précise les interrelations que les entreprises d'économie sociale entretiennent avec cet environnement macro. Desroches, en situant l'économie sociale dans un contexte macro, insiste sur l'ambiguïté et l'incertitude quant aux frontières de l'économie sociale; d'où le terme composantes incertaines employé par Lévesque, Defourny et Vienney, pour leur part, présentent le concept d'économie sociale, par une approche micro, selon la dynamique interne de ce type d'organisation (valeurs, règles et fonctionnement).

L'hybridation des principes (valeurs, statuts juridiques, finalité d'action, règlements et fonctionnement) soulevés par les auteurs est nécessaire à l'articulation d'une définition effective de l'économie sociale. Guay (1998), dans un document réalisé dans le cadre d'un colloque sur l'économie sociale, précise que le statut juridique des organisations d'économie sociale n'est pas garant de leur finalité. On définit l'économie sociale non pas uniquement selon les statuts mais également en tenant compte de la finalité d'action et du mode de fonctionnement. L'auteur ajoute que c'est la mission, la finalité et les valeurs qui orientent fondamentalement les projets et non pas leur structure et leur statut juridique.

Au Québec, la définition adoptée par le **Chantier de l'économie sociale (1997)**, au terme de six mois de travail, semble faire figure de repère. Cette définition s'inspire de celle du Conseil Wallon de l'économie sociale (Defourny, 1991).

Dans sa définition de l'économie sociale, le Chantier de l'économie sociale reprend les termes de l'économiste Jacques Defourny, en y ajoutant un cinquième principe. En précisant les termes *rentabilité économique* et *rentabilité sociale*⁴, le Chantier définit l'économie sociale comme l'ensemble des activités et des organisations issues de

⁴ Rentabilité économique : renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective, Rentabilité sociale : Réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique de ces activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion des valeurs et des initiatives de prises en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel. Cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés.

l'entrepreneuriat collectif qui s'ordonnent autour des principes et des règles de fonctionnement suivants :

- Finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit;
- Autonomie de gestion par rapport à l'État;
- Processus de décision démocratique impliquant les usagers et les travailleurs;
- Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et de revenus;
- Principes de participation, de prise en charge et de responsabilité individuelle et collective.

L'histoire du Chantier de l'économie sociale remonte à la Marche des femmes de 1995. À la suite de cette marche, dont l'une des revendications portait sur « la mise en place d'un programme d'infrastructure sociale⁵ », le gouvernement du Québec s'implique en créant, la même année, un Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale ainsi que les premières générations de Comité régional sur l'économie sociale (CRES). Formés de représentantes des groupes de femmes et de représentants de différents ministères, le Comité et les CRES avaient pour mandat de faire des recommandations au gouvernement concernant la définition, les critères et les projets d'économie sociale. En 1996, ils déposent leur rapport *Entre le doute et l'espoir*. On assistait par la suite à la création du Chantier de l'économie et de l'emploi qui déposa, lors du deuxième Sommet sur l'économie et l'emploi, son rapport *Osons la solidarité*. Animé par les représentants de la société civile, le groupe de travail a initié les bases d'une définition entérinée par les participants au Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996. « Pour la première fois, groupes communautaires et groupes de femmes sont conviés à la table. » (D'Amours, 1997, p. 42). Organisme charnière entre la société civile et le gouvernement, l'apport du Chantier de l'économie sociale a permis

⁵ Par infrastructures sociales, les groupes de femmes entendaient : des ressources mises en place par la collectivité pour améliorer leur qualité de vie. Ces ressources peuvent se donner des missions diverses : combattre les inégalités et la discrimination, briser l'isolement des personnes, favoriser l'entraide, la prise en charge de l'éducation populaire, le sentiment d'appartenance et la participation, venir en aide aux personnes malades, âgées ou handicapées, garder les enfants, alphabétiser, accueillir, intégrer, etc. Cette économie sociale est une alternative, une exclusion marquée par beaucoup de femmes de l'économie de marché (Rapport du comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale (1996), *Entre l'espoir et le doute*, mai, p. 4)

d'orienter le développement de l'économie sociale vers une certaine institutionnalisation de l'économie sociale.

Bien que le gouvernement ait entériné la définition du Groupe de travail sur l'économie sociale et qu'il adhère aux principes de cette définition, il apporte une quelconque modification dans un document publié en 1998 *Conjuguer l'économie et le social*.

Dans ce document, « le gouvernement reprend cette définition mais précise assez rapidement que la politique de soutien au développement local et régional n'a pas pour mission de soutenir l'ensemble des composantes de l'économie sociale mais seulement celles qui appartiennent aux marchés solvables. » (D'Amours, 1999, p. 15). Le gouvernement établit une distinction entre les entreprises d'économie sociale qui sont viables et les groupes communautaires (D'Amours, 1999). De plus, pour le gouvernement du Québec, l'économie sociale a une finalité de création d'emploi en vue de répondre à son objectif de *déficit zéro*. Cette distinction, dans la finalité d'action, rend difficile l'opérationnalisation de l'économie sociale comme la définissent les représentants de la société civile. Avec une finalité davantage sociale, la majorité des groupes intervenant dans un contexte d'économie sociale revendiquent une évaluation de la rentabilité sociale, pour rendre compte de la complexité des projets réalisés.

Favreau (1996) souligne que l'économie sociale au Québec résulte d'un compromis entre l'État et le mouvement communautaire pour pallier les tensions entre ces deux secteurs d'intervention. Mais cette entente tacite ne laisse-t-elle pas entrevoir un manque de cohérence dans l'émergence de projets d'économie sociale soumis à des intérêts divergents? Un déchirement en perspective.

1.2.5 RÉCONCILIATION ENTRE L'ÉCONOMIQUE ET LE SOCIAL.

Le concept d'économie sociale réunit deux vocables qui accentuent l'ambiguïté terminologique de la notion d'économie sociale. Selon le Chantier de l'économie sociale, ces deux termes, économie et sociale sont parfois mis en opposition. Le tableau ci-dessous ne

donne pas une définition propre à chacun des termes *économie* et *sociale* mais plutôt une description de leur signification, dans l'approche de la nouvelle économie sociale.

Tableau 3
Comparaison des termes *économie* et *sociale*

<i>Économie</i>	<i>Sociale</i>
Renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective	Réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique de ces activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement fortement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion des valeurs, des initiatives de prises en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés.

Source : Chantier de l'économie sociale, *De nouveau, Osons*, Document de positionnement stratégique, janvier 2001.

L'intégration de ces deux notions donne lieu à un réencastrement de l'économique dans le social. « L'économie sociale est la seule à reconnaître explicitement la dimension sociale de l'économie comme en témoignent ses règles et sa mission.⁶ ». Contrairement à la société providentialiste, où l'arrimage entre le social et l'économie passait inévitablement par le plein emploi (société salariale) et le cercle vertueux, (Lévesque, 1997), la nouvelle économie sociale contribue, par ses valeurs, son statut et ses composantes, à renouveler les pratiques socio-économiques et à redéfinir la passerelle entre le social et l'économie. Un nouveau regard sur l'économie s'impose.

Selon Robinson et Eatwell (1975), toute économie, comme ensemble d'activités de production de biens et de services, fonctionne selon des règles sociales. À la lumière de cet énoncé, le terme économie sociale serait un pléonasme. Toutefois, selon Vienney (1994), il n'en est pas ainsi puisque les activités, règles et acteurs de l'économie construite par les

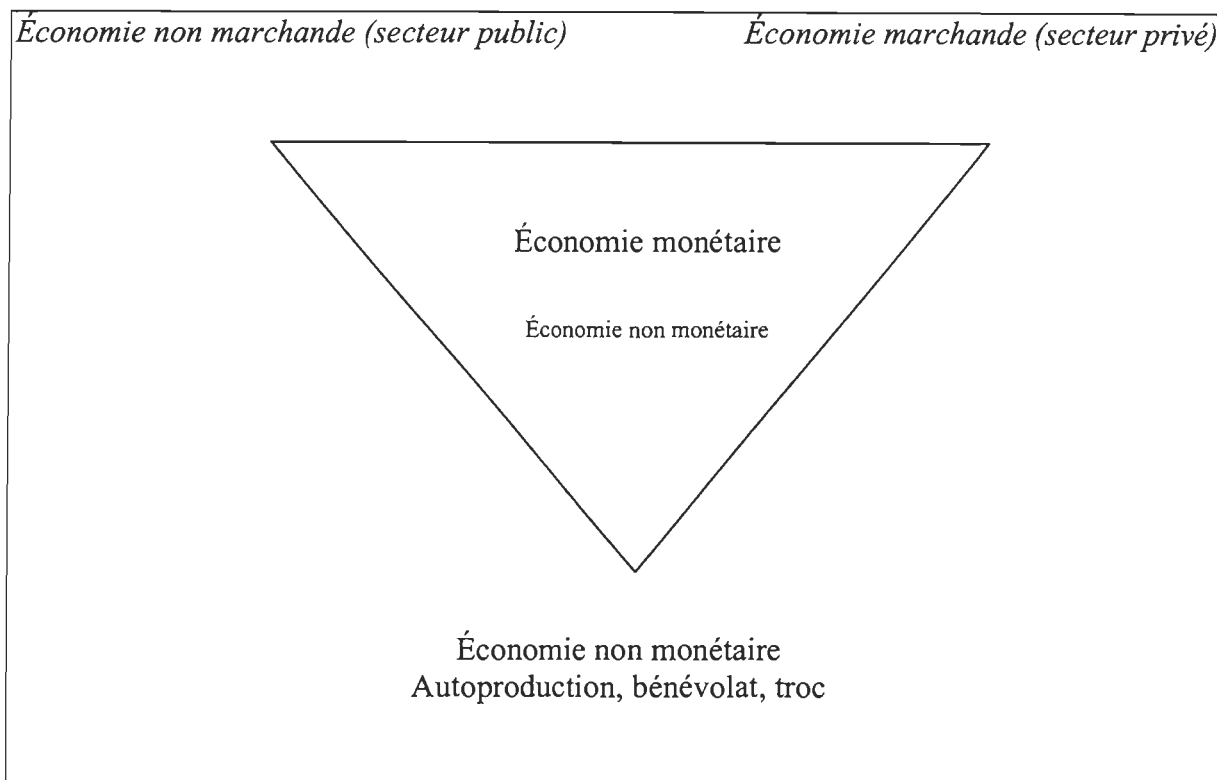
⁶ L'appel en faveur de l'économie sociale et solidaire, journal *Le Devoir*, mai 1998. Ce texte a été signé par 70 personnes, intellectuels, syndicalistes et individus engagés sur le terrain de l'économie sociale.

économistes⁷ (depuis la fin du XIX^e siècle) ont comme finalité la production marchande en concurrence. La dimension sociale ne fait donc pas partie intégrante de la finalité d'action de l'économie des économistes, où l'intangible, l'immatériel et le qualitatif ne sont pas pris en compte. Ainsi, le qualificatif social modifie sensiblement l'approche préconisée par les économistes. Il confère aux activités économiques une fonction de production de services d'utilité collective, une fonction de redistribution (gratuité des services) et une fonction de régulation sociale (création d'emploi, insertion sociale, etc.). Laville (1994) rappelle qu'il existe actuellement une conception tronquée de l'économie. C'est-à-dire une conception qui oppose de façon simpliste l'économie de marché, créatrice de richesses et génératrice de croissance, à des activités non marchandes et non monétaires perçues comme parasitaires. Roustang, Laville, Mothé, Eme et Perret (1996) plaident pour une économie à trois pôles (économie marchande, économie non marchande et économie non monétaire), c'est-à-dire une économie plurielle, favorisant l'intégration du lien social dans le développement économique. Selon ces auteurs, un nouvel équilibre s'impose entre ces trois structures de l'économie actuelle. L'économie plurielle constitue une alternative à l'économie ultralibérale qui conduit le développement économique dans une logique dominante unidimensionnelle.

Les perspectives de l'économie plurielle ne limitent pas le champ de l'économie à la seule économie de marché. Ce déplacement dans l'analyse a pour conséquence d'ouvrir de nouvelles pistes quant au rapport entre économie et société, en permettant de distinguer plusieurs plans d'action complémentaires dans l'économie marchande, non marchande et non monétaire autant que dans leurs articulations, qui peuvent être multiples et à géométrie variable. (Roustang, Laville, Eme, Mothé, Perret, 1996, p. 69).

⁷ Vienney utilise le terme économie des économistes pour désigner une théorie de l'activité comme production marchande rentable en concurrence – tous les produits sont des marchandises dont la vente à leurs utilisateurs permet d'acheter des facteurs de production – le profit obtenu par surcroît rentabilise le capital avancé et immobilisé pour obtenir le produit – en concurrence, ce sont les activités les plus rentables qui ont la plus grande efficacité productive. (p. 72).

Figure 2
Schéma général de l'économie plurielle



Source : Roustang *et al.*, p. 66.

L'efficacité économique, considérée comme la rationalité dominante du développement de nos sociétés, a longtemps évolué séparément des autres sciences sociales. Cette approche cloisonnée du social et de l'économique s'avère inopérante, dans la société actuelle, où l'exclusion est de plus en plus présente et où les régulations étatiques se font de plus en plus rares. La nouvelle économie mixte est une tentative de réconciliation de l'approche économique, de la démocratie et des besoins collectifs. Ce renouveau économique fait appel à un équilibre entre les trois principes économiques élaborés par Polanyi⁸ : la réciprocité (le don), la redistribution (notamment étatique) et le marché.

La théorie économique est dépassée parce qu'elle suppose une concurrence parfaite qui est impossible, qu'elle ignore la dimension qualitative qui est

⁸ La distribution est le principe selon lequel la production est remise à une autorité centrale qui a la responsabilité de le redistribué (...). La réciprocité correspond à la relation établie entre plusieurs personnes par une suite durable de dons (Laville cité par Enjolras, *Le marché providence*, p. 95)

essentielle dans le développement actuel, enfin parce qu'elle a posé des alternatives trop tranchées entre la consommation et l'investissement, entre le protectionnisme et le libre échange[...]. (Luyckx, dans Drucker, p. 11).

L'économie doit être un moyen, et non une fin, dans le développement de nos sociétés. Cette dualité entre le social et l'économique laisse entrevoir plusieurs approches de l'économie sociale. Bon nombre d'auteurs et d'acteurs de l'économie sociale mettent davantage l'accent sur sa dimension sociale (services à la collectivité, résolution de problèmes sociaux), alors que d'autres tiennent un discours à caractère entrepreneurial, pour définir les fondements de la nouvelle économie sociale. Dans la définition des frontières de l'économie sociale, c'est d'ailleurs ce qui distingue et ce qui oppose les grandes coopératives (Desjardins, et coopératives agricoles) et les groupes d'actions communautaires. Il n'existe pas de partage équitable entre les deux dimensions, ce qui rend complexe une telle définition. À ce titre, il est capital de faire la distinction entre l'économie sociale non marchande, l'économie sociale marchande et l'économie sociale concurrentielle. D'Amours (1999) présente les caractéristiques de ces trois ensembles de l'économie sociale. L'économie sociale non-marchande correspond aux organismes de l'économie sociale qui ne tarifent pas leur service et dont les secteurs de l'économie en présence font référence à la redistribution et à la réciprocité. L'économie sociale marchande (réciprocité, redistribution et marché), quant à elle, se distingue par la création d'emploi sur le plan local ou régional et par la tarification des biens ou services. Finalement l'économie sociale concurrentielle évolue sur la scène des marchés mondiaux et a comme objectif une capitalisation lui permettant de compétitionner sur le plan international. L'économie sociale *concurrentielle* partage un plus grand nombre de similarités avec l'entreprise privée par sa finalité économique basée sur le marché et la réciprocité.

Chapitre 2

La gestion de projet, une discipline en constante évolution

De génération en génération, la pensée gestionnelle a évolué selon les contextes politique, économique et social de l'époque, de la même façon que l'économie sociale s'est imposée. Suivant le cours des transformations de la société, le génie du gestionnaire a été mis à contribution, de façon à améliorer la productivité et la rentabilité. Aujourd'hui, la gestion de projet fait figure de proue. Cette pratique managériale, qui connaît une popularité grandissante depuis la dernière décade, s'impose dans une multitude d'activités. Les secteurs de l'économie sociale et de l'organisation communautaire ne font pas exception à la règle et semblent adopter de plus en plus cette pratique managériale.

Le but de ce chapitre est de comprendre les bases de cette approche managériale pour subséquemment déterminer les fondements conceptuels de cette pratique dans un contexte d'économie sociale. Le présent chapitre abordera, dans un premier temps, l'évolution de la pensée managériale. En référant à l'historique de l'approche managériale, notre but n'est pas de citer de façon exhaustive l'évolution de la pensée managériale, mais plutôt de distinguer les approches et le contexte dans lequel s'inscrit l'émergence de la gestion de projet. La définition de la gestion de projet et les modèles d'application de la gestion de projet permettront d'approfondir les notions propres à la gestion de projet. Nous soulèverons également les limites que l'on rencontre actuellement dans l'application du processus de gestion de projet. Finalement, nous analyserons les parallèles entre le type de gestion préconisée dans le secteur social et l'approche de gestion de projet.

2.1 La gestion de projet et son contexte

Manager, gérer, voilà des termes et des théories intégrées relativement nouveaux mais qui sous-tendent des activités qui remontent à l'âge préhistorique. Loin de nous l'idée de remonter à l'âge de pierre. Aktouf (1989), donne une définition du terme manager qui remonte au début du 20^e siècle. Les définitions les plus classiques se rapportent toujours à des activités ou des tâches en série que doit continuellement assurer le gestionnaire : depuis Fayol, en 1916, on a à peu près rien trouvé de mieux que le noyau intégrateur résumant les

grands axes du travail du dirigeant : planifier, organiser, diriger, contrôler, le fameux PODC (Aktouf, 1989, p. 16).

2.1.1 LA GESTION DE PROJET À TRAVERS L'ÉVOLUTION DE LA PENSÉE MANAGÉRIALE

Le rôle de gestionnaire que l'on connaît aujourd'hui est le reflet d'un amalgame de théories et de valeurs qui ont évolué durant plus d'un siècle. Depuis la deuxième moitié du 19^e siècle jusqu'à aujourd'hui, différentes écoles de pensée ont influencé l'approche managériale de la grande entreprise au secteur public. Bergeron identifie quatre écoles de pensée qui successivement ont défini les bases de la gestion actuelle (tableau 4).

Tableau 4
L'évolution de la pensée managériale

École classique

L'approche scientifique (Taylor, Gantt) : organisation scientifique du travail (OST), la séparation des tâches de conception et d'exécution, planification, programmation et organisation du travail,
L'approche bureaucratique (Weber) : Application de règles, de règlements et de procédures, maintien d'une attitude impersonnelle et partage non ambigu des responsabilités et des pouvoirs,
L'approche administrative (Fayol) : Théorie du PODC qui décrit le rôle du gestionnaire selon cinq fonctions distinctes; Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

École des relations humaines

(Münsterberg, Mayo et Maslow) : première approche gestionnelle axée sur les relations de travail. Prédominance des besoins humains sur les besoins économiques, influence des éléments sociaux sur les travailleurs, nécessité pour les gestionnaires de coordonner le travail de leurs subordonnés de façon démocratique.

Tableau 4
L'évolution de la pensée managériale (suite)

École
moderne

Les méthodes quantitatives : les sciences de gestion, la gestion des opérations et des systèmes d'information de gestion. L'approche quantitative a pour but de résoudre des problèmes et d'améliorer la qualité de l'information requise pour la prise de décision. Elle a donné naissance à une série de méthodes relatives aux sciences de la gestion ou à la gestion des opérations : méthode du chemin critique, programmation linéaire, analyse du point mort, établissement du niveau optimal des stocks,

La théorie des systèmes : prise en compte de l'organisation et de son environnement, comme un tout, lors de la prise de décision. Cette théorie est à l'origine de la promotion du travail d'équipe et de la gestion intégrale de la qualité,

Le comportement organisationnel : théorie de la gestion participative ou du comportement organisationnel,

La théorie situationnelle : théorie qui soulève le caractère unique de chaque situation et la nécessité d'appuyer la prise de décision sur l'analyse de quatre variables : le gestionnaire, ses subordonnés, le travail en cause et l'environnement,

La gestion de projet : au tournant des années 50 par l'application de nouvelles techniques permettant la planification des ressources, des activités et des délais (grands projets militaires).

Les
nouvelles
tendances

la gestion comparative,
la culture organisationnelle,
la promotion du travail d'équipes,
l'habilitation des employés à la révolution axée sur la qualité,
Prolifération de l'approche du management de projet.

Source : Bergeron, 1995

Depuis la révolution industrielle, les transformations les plus marquantes ont porté notamment sur la question du rapport au travail (Genelot 1998, Toffler 1990). L'être humain, avec sa motivation, ses valeurs et ses désirs est désormais considéré comme éléments de la réussite collective. À cet égard, la contribution des différents mouvements sociaux sur le plan de la gestion des ressources humaines, depuis le début du 20^e siècle, est pour le moins considérable. Parmi les facteurs ayant eu une influence sur les transformations de la logique

managériale, les pressions des associations et des organisations en faveur de meilleures conditions de travail sont importantes et ont permis d'initier de nouvelles formes d'organisation du travail.

La pensée gestionnelle a suivi son cours, en faisant place graduellement à une gestion moins centralisatrice et moins bureaucratique, bien que ces valeurs soient toujours présentes. À travers les courants dominants et les grandes théories du management (Taylor, Fayol, Maslow, McGregor, Ouchi), une série d'approches plus spécifiques du management se sont développées, approches qui font office de méthodes et d'outils de gestion dans l'entreprise d'aujourd'hui. On parle de plus en plus de planification stratégique, de systèmes de qualité totale, du juste-à-temps, de l'approche de gestion de projet, de reengineering, d'ingénierie simultanée, etc.

Au tournant des années 50, c'est sous le courant de pensée de l'école moderne que l'approche de gestion de projet prend son envol. Sous la forte poussée de l'armement militaire américain, la gestion de projet se développe par l'application de nouvelles techniques permettant la planification des ressources, des activités et des délais. L'approche quantitative revêt une importance particulière, pour la gestion des grands projets militaires : comme, par exemple, l'utilisation de l'ordinateur pour traiter l'information, le développement de la méthode du chemin critique. « L'objectif avoué est de développer de nouveaux produits en accroissant la vitesse de réalisation, le contrôle des coûts et la qualité technique, trois contraintes qui deviennent les pivots autour desquels s'érige la gestion de projet moderne. » (Corriveau, 1996, p. 66). La gestion de projet s'articule alors autour de la trilogie : limite de temps, limite de coûts et performance technique.

Depuis sa naissance jusqu'au tournant des années 80, le management de projets a subi certaines transformations sur le plan conceptuel et dans la pratique. Au début, le Project Management Institute (PMI), la NASA et le Département de la défense américaine définissaient la gestion de projet principalement comme une logique de planification et de contrôle des coûts. Ce n'est qu'au tournant des années 80 que la gestion de projet s'est davantage inscrite dans une logique horizontale et transversale contrairement à une logique

verticale traditionnelle (hiérarchique) de prise de décision, laissant ainsi un plus haut niveau de responsabilités aux individus. Comme le souligne Bloch (2000), la dimension humaine du management de projet revêt maintenant une importance particulière et est au cœur de ce changement profond.

Plus que le processus ou les aspects strictement organisationnels, c'est donc à travers le prisme des ressources humaines que sont envisagées les diverses problématiques qui peuvent émerger lors de la mise en œuvre d'une démarche projet, depuis la décision stratégique qui y préside jusqu'à l'implantation d'outils de communication. (Bloch, 2000, p. 12).

Cette dimension ajoute à la complexité dans laquelle les organisations d'aujourd'hui sont confrontées.

Aujourd'hui, la gestion de projet connaît une grande prolifération, elle est au cœur des nouvelles tendances en gestion de projet. Plusieurs auteurs utilisent davantage le terme management de projet plutôt que gestion de projet. Selon l'Association Française des Ingénieurs Techniciens d'Estimation de Planifications et de Projets, « le terme management comprend simultanément les tâches de direction et de gestion, qui forment l'ensemble du problème qui nous intéresse » (AFITEP, 1998, p. 4).

2.1.2 LA PROLIFÉRATION DE LA PRATIQUE DE GESTION DE PROJET

En l'espace d'un demi-siècle, nous sommes passés d'une production de masse à une production en faible quantité pour des produits ayant une durée de vie de plus en plus courte. La mondialisation des marchés impose maintenant aux entreprises de nouveaux défis en matière d'innovation, de qualité et de production. Ce nouveau contexte a nécessité des réformes majeures de l'approche dominante du management. L'entreprise est maintenant confrontée à un développement, de façon presque permanente, de nouveaux projets pour satisfaire aux besoins du marché. Ceci est vrai tant pour la grande entreprise que pour les petites et moyennes entreprises. « Dans un environnement de plus en plus complexe, instable et incertain, il devient nécessaire et rassurant de visualiser l'avenir et de concentrer

collectivement ses efforts autour d'un but : le projet peut répondre à ce besoin. ». (Bloch, 2000, p. 31).

De l'entreprise privée, en passant par le secteur public jusqu'aux organisations sans but lucratif, le management de projet fait figure de proue dans une multitude de secteurs d'activité. Depuis les années 90, la gestion de projet a connu une croissance exponentielle et est devenue une mode que tous semblent vouloir suivre. « L'écho qu'il (le management de projet) reçoit dans la presse aussi bien que dans les entreprises contribue à en faire l'un des phénomènes de mode dont les sciences de gestion sont friandes – modes qui, si elles ne sont pas traitées avec le recul et la lucidité qu'il convient, s'avèrent au bout du compte extrêmement préjudiciables pour les entreprises. ». (Bloch, 2000, p. 32).).

La gestion de projet dans le contexte actuel jouit d'un succès certain, mais quelques auteurs doutent de sa pertinence dans sa simple utilisation, comme outil de gestion du temps ou en tant que recette magique, pour résoudre tous les problèmes de l'entreprise. L'approche de gestion de projet doit davantage être considérée dans toute sa complexité, c'est-à-dire en tenant compte autant du calendrier de réalisation que de la mobilisation des ressources humaines.

2.1.3 LA DÉFINITION DE L'APPROCHE DE GESTION DE PROJET

Comme nous l'avons souligné précédemment, les bases de la gestion de projet se fondent dans la trilogie classique : coûts, délais, qualité. Mais il faut noter que cette gestion de projet ne se limite pas à l'application de méthodes de contrôle des coûts, des délais et de la qualité. « La dynamique des projets est une dynamique globale qui touche aussi bien aux modes d'organisation qu'aux modes de comportement des individus dans l'entreprise. » (Genelot, 1998, p. 236)

Plusieurs auteurs insistent sur l'importance de la dimension ressources humaines dans la définition de l'approche de gestion de projet (Bloch, 2000; AFITEP, 1998; Genelot, 1998). Pierre Ducret dans la préface de l'ouvrage *Conduire un projet dans les services* (Chambon et Pérouze, 1996), stipule qu'un projet est avant tout une expérience humaine. On parle

notamment d'optimisation des ressources, d'interdisciplinarité, d'équipe projet, de chef de projet. La gestion de projet est un processus dynamique et vivant qui « consiste à mobiliser sur un même objectif et pour une durée déterminée, des hommes et des moyens habituellement consacrés à d'autres tâches. ». (Chambon & Pérouze, 1996, p. 25). « Le projet n'est pas un agencement d'éléments matériels mais une nébuleuse d'interactions entre des personnes, des instances, des informations et des décisions, des ressources, des agressions. » (Decler, Eymery & Crmer, cités par Pettersen, 1989, p 88).

Or, la gestion de projet consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources consenties, en vue d'atteindre un objectif découlant de buts et d'objectifs plus vastes; la gestion de projet utilise une approche systémique où des spécialistes de fonctions diverses sont assignés à un projet à réaliser, à l'intérieur de contraintes de coûts, de délais et de performance.

Les définitions proposées par plusieurs auteurs ont toutes en commun la dimension temporaire de la gestion de projet. « La gestion de projet désigne des méthodes ou des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contraintes de temps et de ressources ». (Ménard, cité par Pettersen, 1989, p. 88)

La gestion de projet peut être appliquée dans différents secteurs d'activités : construction aéronautique, astronautique, chimie, pharmacie, etc. Quant au projet lui-même, il est défini comme un processus de changement dont le but est de produire quelque chose de nouveau; bref un projet est un processus dont le contenu varie d'un type de réalisation à l'autre, mais dont la forme reste constante, (AFITEP, 1998, p. 56).

Le Dictionnaire de management de projet de l'AFITEP donne la définition suivante : « Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin. ». (AFITEP, 1998, p. 49). Pour Adams et Martin (1987), la gestion de projet amène l'organisation à adapter sa structure et son fonctionnement à l'accomplissement d'une tâche précise : affectation temporaire de ressources au projet;

adoption de mécanismes d'intégration pour mieux accomplir des activités hautement spécialisées et interdépendantes; utilisation de techniques poussées de planification, d'élaboration et de contrôle, pour respecter des contraintes sévères (coûts, délais et performance). De son côté, Kerzner (1992) stipule que la gestion de projet implique une structure temporaire, hautement organique, capable de réagir rapidement, facilitant les communications tant horizontales que verticales.

Genelot (1998) spécifie que l'organisation doit favoriser la conjugaison de deux logiques pour assurer le pilotage des projets. Il s'agit de la logique opérationnelle et de la logique stratégique. La logique opérationnelle fait référence principalement au comment faire alors que la logique stratégique questionne davantage le sens, l'utilité et la valeur, bref, le pourquoi du projet. Selon l'auteur, l'articulation des deux niveaux est fondamentale dans la réalisation d'un projet. « La clef du pilotage efficace de l'organisation par projets est de savoir établir cette distinction et cette articulation entre le pourquoi (finalités, la stratégie) et le comment (les moyens, l'exploitation). » (Genelot, 1998, p. 230). L'opérationnalisation d'un projet consiste à la mise en œuvre de procédures comme la formation de l'équipe-projet, la désignation d'un gestionnaire de projet, la clarification d'un projet, la définition des objectifs, l'élaboration d'un plan d'action et d'un calendrier de réalisation. Quant à la stratégie d'un projet, elle se situe davantage sur le plan systémique, c'est-à-dire de l'intégration du projet à l'intérieur du système qu'est l'organisation. La stratégie permettra d'identifier les enjeux d'un tel projet. À ce titre Hougron (2001) propose 10 règles pour réussir un projet en amont :

1. Définir l'idée de manière consensuelle,
2. Identifier les enjeux de l'idée,
3. Préciser les objectifs en fonction des enjeux,
4. Identifier et évaluer les risques techniques,
5. Évaluer les délais réalistes,
6. S'assurer que les budgets seront disponibles,
7. Impliquer les acteurs externes,
8. Respecter les usages et les valeurs de l'entreprise,
9. S'assurer de la convergence stratégique du projet,
10. Identifier les liens entre les projets.

De nombreux auteurs (Senge, 1991; Robitaille, 1998; Genelot, 1998) réfèrent la gestion de projet à la pensée systémique. Le projet est un système vivant, dynamique, ouvert et en interaction. Peter Senge (1991) parle de la pensée systémique comme de la cinquième discipline. « La pensée systémique est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité. Elle permet d'étudier les interactions plutôt que les éléments individuels, d'observer des processus de changement. ». Selon Jean-Louis Le Moigne (cité par Genelot, 1998), « un système est quelque chose (n'importe quoi), qui poursuit des finalités (un projet), dans un environnement actif et évolutif, en exerçant une activité (des fonctions), en s'organisant (interactions), et en évoluant sans perdre son identité. ». Selon Raynal, Lonjon et Banchereau (1999), l'approche systémique est un des principes du management visant la mobilisation et la coopération efficace. « L'entreprise est un système ouvert qui doit s'adapter à son environnement, l'entreprise est un ensemble de sous-système qu'il faut articuler en un tout cohérent. ». (AFITEP, 1998, p. 25).

2.1.4 LES DIFFÉRENTES DÉMARCHES DANS L'APPLICATION DU PROCESSUS DE GESTION DE PROJET

Ces différentes définitions s'articulent autour d'une démarche précise. L'AFITEP (2000) présente trois axes principaux selon lesquels le management de projet se développe. Il s'agit premièrement de la planification, deuxièmement de la maîtrise et finalement du management des hommes. La planification permet de prévoir, de façon suffisamment détaillée, le projet.

La planification consiste à :

- Définir le contenu technique du projet,
- Définir les détails des coûts et des délais dans le cadre de l'enveloppe établie lors de l'évaluation,
- Identifier, évaluer et parer les risques encourus,
- Déterminer les responsabilités et les circuits d'information et de décision,
- Concevoir et mettre en place les outils permettant de contrôler l'avancement du projet. (AFITEP, 1998, p. 15)

Quant à la maîtrise, elle consiste à mettre en œuvre les actions définies à l'étape de la planification. Elle permettra d'analyser les écarts et de trouver des solutions pour ramener le projet aux objectifs de départ. Finalement, le management des hommes consiste aussi bien pour le processus de planification que pour le processus de maîtrise à :

- Mettre l'ensemble des intervenants impliqués dans le projet dans des conditions telles que leur participation soit optimisée, ce qui implique :
 - Définit clairement les responsabilités et leur acceptation sans réserve par les intéressés
 - Identifier les zones conflictuelles afin de les éviter ou d'y remédier grâce à une gestion positive des conflits latents ainsi relevés
 - Motiver les hommes afin que l'ensemble de leurs capacités soient mises à la disposition du projet. (AFITEP, 1998, p. 110).

Le projet évolue selon un cycle de vie précis. On identifie, dans plusieurs ouvrages, différents phases par lesquelles passe le projet (Corriveau, 1996; Navarre, Schaan & Doucet, 1989). Les trois principales phases du projet sont la conception et le développement, la réalisation et l'opération. La première phase du projet suppose un choix : faire ou ne pas faire le projet. Des outils spécifiques de gestion de projet facilitent la prise de décision au cours de cette première phase : étude de faisabilité, mémoire d'identification de projet, cadre logique. Quant à la deuxième phase (la réalisation), elle nécessite un effort plus intense pour ce qui est de structuration et d'organisation du travail. Cette phase est essentiellement marquée par la planification du projet, son exécution et son achèvement. Des outils comme les logiciels de gestion de projet, la charte des responsabilités, la charte de Gantt et la politique de fonctionnement de l'équipe permettent une certaine structuration du travail durant cette phase. Finalement, la phase d'opération correspond à l'évaluation de l'efficacité et au suivi du projet. Corriveau (1996), présente le cycle du projet en précisant, tout au long du cycle, la variation de l'effort de production, les périodes de transition, le niveau de désordre et le niveau d'ordre.

Le cycle de vie d'un projet s'applique autant pour les petits que pour les grands projets. L'AFITEP souligne la différence entre un grand projet et un petit projet. Il est important de tenir compte de cet aspect puisque l'opérationnalisation de ces deux types de projets ne se fera pas de la même façon. L'AFITEP souligne une série de facteurs à

considérer pour situer le projet, à savoir qu'il s'agit d'un grand ou d'un petit projet. Genelot (1998) présente les particularités des petits projets comme suit :

- Durée courte, voire très courte,
- Peu de tâches identifiées,
- Peu ou pas de spécialistes,
- Influence très importante d'un retard sur le projet, quand ce ne serait que sur le plan psychologique, en particulier pour la réputation du chef de projet,
- Présence fréquente de plusieurs petits projets simultanés qui se gênent mutuellement.

Cette distinction sera importante dans le cas des projets d'économie sociale. La majorité de ces projets se situent davantage dans la classe des petits projets. Bien que cette attribution soit relativement subjective, il reste que certains éléments peuvent nous donner une bonne idée de l'étendue du projet. On considère que le projet est petit si le nombre d'heures d'études pour clarifier les idées est entre 500 et 5000 heures, si le nombre de techniques mises en œuvre est faible et si le nombre d'intervenants se situe entre une et trois personnes (AFITEP, 2000).

2.1.5 UN UNIVERS QUI FOISONNE DE COMPLEXITÉ ET D'IMPRÉVUS

Plusieurs auteurs rappellent le haut niveau de complexité que vivent les entreprises dans ce nouveau quart de siècle (Corriveau, 1996; Bloch, 2000; Genelot 1998). Pour Genelot (1998), « L'entreprise concentre la complexité par le fait même qu'elle se trouve au carrefour de l'économique, de la technique et du social. Chacun de ses domaines, déjà complexe en soi, se tisse aux deux autres dans des combinaisons mouvantes extrêmement difficiles à appréhender. ». Il identifie de plus cinq préoccupations autour desquelles se manifeste la complexité des organisations d'aujourd'hui; « l'explosion des modèles de management, la recherche de nouvelles valeurs, l'évolution du rapport au travail, l'incertitude des organisations, l'amplification des interdépendances ». Il parle même d'un phénomène de complexification en continuelle croissance.

L'analyse de Genelot (1998) met en évidence trois niveaux distincts pour comprendre la complexité proprement dite : les caractéristiques de la complexité, la représentation de la complexité et la construction de la réalité. L'auteur décrit, dans le premier niveau, les caractéristiques majeures de la complexité. Il qualifie notamment la complexité comme un phénomène imprévisible riche des interactions et des synergies entre les éléments de son système. Or, la complexité s'avère une réalité qui ne pourra jamais être totalement organisée et maîtrisée. Elle se situe au confluent de l'ordre et du désordre. Pour Morin (cité par Genelot, 1998), « L'ordre absolu où tout est déterminé, réglé, ne permet aucune nouveauté; à l'inverse, le désordre absolu ne permet pas non plus la vie. Tout est fugace, insaisissable. Il n'est pas possible d'y inscrire une organisation. ». Genelot (1998) rappelle également que les systèmes complexes sont définis par la coexistence de logiques très différentes qu'Edgar Morin a qualifié de dialogique. « Le principe dialogique signifie que deux ou plusieurs logiques différentes sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité ». Cette représentation de la complexité nous ramène très rapidement à la situation des entreprises d'économie sociale qui vivent une dualité entre le social et l'économique.

Le deuxième niveau de lecture (Genelot, 1998) soulève la question des systèmes de représentation. Il distingue trois composantes du système de représentation : la grille d'interprétation du monde (en regard de notre histoire personnelle : culture, formation, expérience), le contexte (environnement géographique, social, physique, intellectuel et affectif) et les intentions (façon dont on veut orienter les événements). Finalement, Genelot présente le troisième niveau de lecture, la construction de la réalité selon une approche systémique; expliquer la finalité (projet), « prendre en compte les actions et les évolutions de l'environnement, définir les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité, organiser les fonctions entre elles et les réguler, faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps ». Composer dans un univers complexe nécessite une approche tenant compte des différents systèmes qui alimentent le projet de l'organisation.

La gestion de projet apparaît comme une des nombreuses réponses à un environnement complexe de plus en plus évolutif, du fait notamment que les produits et

services ont une durée de vie réduite et que l'organisation doit modifier ses pratiques. Le développement rapide des nouvelles technologies, la concurrence accrue de même que la mondialisation des marchés accentuent ce phénomène. Après une période relativement stable et régulière (les trente glorieuses), les entreprises ont vécu une rupture marquée par les facteurs que nous venons d'identifier (ouverture des marchés, nouvelles technologies, etc.). Dans un tel contexte, la pratique de la gestion de projet s'est mérité des lettres de noblesse. Des organisations de tout horizon ont adopté cette pratique qui semble, à première vue, leur permettre de se comporter de manière performante sur le marché. Mais cette nouvelle mode du management de projet ne peut résoudre tous les problèmes que dans la mesure où cette pratique est adaptée au milieu et développée dans son ensemble, selon une approche systémique. Trop souvent, les organisations et les entreprises ont tendance à réduire la gestion de projet à une mise en œuvre de procédures.

2.1.6 L'INNOVATION ET LA FLEXIBILITÉ, DES NOTIONS INTRINSÈQUES À LA GESTION DE PROJET

L'innovation et la flexibilité sont prépondérantes dans l'approche de gestion de projet, qui fait l'objet d'une popularité croissante dans le contexte de grande mouvance et de mondialisation des marchés. Alvin et Heidi Toffler ont analysé les dix caractéristiques perceptibles de la nouvelle économie. Parmi ces dix caractéristiques, l'innovation figure comme une nécessité de ce nouveau quart de siècle.

Pour faire face à la concurrence mondiale, l'innovation permanente est la condition de succès. Il faut toujours de nouvelles idées de produits, de technologies, de processus, de marketing et de financement. Pour ce faire, les entreprises doivent encourager leurs employés à prendre l'initiative, quitte à ce qu'ils remettent les codes de procédure en question. (Toffler, cité par Gagné & Lefèvre, 1995, p. 72)

Face à un environnement en perpétuelle évolution, selon plusieurs auteurs, la gestion de projet apparaît comme un des modèles les plus aptes à l'émergence de la création et de l'innovation (Benghozi, 1990; Bloch, 2000; Genelot, 1998). L'innovation est d'abord un processus d'adaptation continue. Pour s'ajuster aux changements rapides de la société,

l'organisation d'aujourd'hui doit mettre en place les bases nécessaires au développement de l'innovation, notamment par la création d'une « culture de l'innovation, un ensemble de pratiques, de réactions et de façons de penser qui favorisent et encouragent et soutiennent l'innovation. ». (Bloch, 2000, p. 171). Cette culture de l'innovation trouve sa source principalement dans les relations humaines, le travail d'équipe, les multiples interactions permettant la rencontre d'idées, la facilité de communication, la mobilisation des ressources humaines. Autant de principes soutenus par l'approche de gestion de projet au sens large (systémique) et non dans sa simple application technique. « Implanté comme un simple outil – ce qui est fréquemment le cas – le management par projet ne suffit pas à générer les conditions propices à l'innovation. » (Genelot, 1998, p. 316). Dans un réel processus de gestion de projet, l'innovation devient l'affaire de tous, contrairement aux approches traditionnelles où l'innovation était réservée au département de recherche et développement.

Dans son ouvrage, Benghozi (1990) stipule que la bureaucratisation des organisations et l'application de la gestion de projet, selon une approche purement technique, aurait un impact certain sur sa capacité d'innover. Selon l'auteur, la bureaucratisation, les procédures standardisées et le manque de flexibilité sont autant de freins à la nouveauté. « L'innovation est un processus hautement complexe qui présente des caractéristiques d'incertitudes, d'auto-organisation, de dialogue, d'émergence à partir du désordre, de causalités imbriquées, d'inachèvement ».

2.2 Influence du management traditionnel dans la pratique de la gestion

Le courant de pensée de l'École classique est sûrement le plus ancré dans le monde de la gestion; certaines de ces pratiques et de ces théories ont perduré, tout au long de l'évolution de la pensée managériale. Encore aujourd'hui, la logique managériale subit l'influence de cette école. Aktouf (1989), Corriveau (1996), Genelot (1998) insistent sur la persistance du management classique, qui privilégie une logique de la rationalité analytique et mécanique, dans la forme que prend aujourd'hui la gestion. Comme le soulignent Gagné et Lefèvre (1995) dans *Le futur présent*, l'ère de la grande industrie nous a laissé un héritage

soumis aux impératifs de l'industrie. Si le marché a fixé le but des sociétés industrielles, l'usine et la machine, devenues modèle de l'organisation, ont défini le cadre de référence auquel se conformer. Ses règles de fonctionnement ont imprégné les esprits et se sont étendues à toute la société. La division du travail, la structure hiérarchique et la gestion bureaucratique qui découlent de ce modèle ont été reproduites dans les institutions sociales, économiques et politiques, de la famille aux hôpitaux, en passant par l'administration publique et les écoles. La spécialisation, la standardisation et la quantification avaient pour conséquence une vision très restreinte et segmentaire de l'organisation, contrairement à une vision d'ensemble d'un système vivant et dynamique.

Cette influence de la période industrielle sur l'organisation a donné lieu à une typologie spécifique qui se traduit, selon Toffler (1990), par un ensemble de six principes : la spécialisation, la standardisation, la synchronisation, la concentration, la maximalisation, la centralisation.

Nous sommes à même de constater que les principes de l'organisation classique semblent perdurer encore de nos jours. En se référant à une série d'ouvrages et dans l'ensemble de ses recherches, Genelot (1998) a identifié six points qui reviennent fréquemment et qui constituent le fonds commun de ce référentiel (théorie classique) en matière d'organisation :

- Le pilotage par la planification et les objectifs,
- Le découpage en tâches élémentaires et la coordination par la standardisation,
- Le postulat d'une organisation optimale,
- La prééminence de la structure,
- Le principe d'obéissance,
- La centration sur les seuls objectifs économiques.

Or, il semble que les principes de l'approche classique ne correspondent plus au contexte actuel, c'est-à-dire à un environnement davantage marqué par la complexité, l'instabilité et l'imprévu. Ce nouveau quart de siècle doit ouvrir sur de nouvelles possibilités de management, adaptées selon le contexte. Mintzberg (1994) rappelle également

qu'aujourd'hui les gestionnaires ne parviendront jamais à remplir leur mandat s'ils évoluent dans un processus formalisé.

Selon Freedman, le management classique de la bureaucratie taylorienne s'avère tout à fait improductif dans le contexte actuel, caractérisé par le changement (cité par Corriveau, 1996). Corriveau (1996) dénote les limites et les inadéquations de la logique managériale suivant cinq prémisses de bases, en fonction des thématiques le plus couramment abordées par les auteurs, soit : la conception de l'organisation; les valeurs, approches, techniques et outils privilégiés; les finalités prônées; la répartition des statuts et des rôles; le mode de l'organisation et le fonctionnement appliqué.

Encore aujourd'hui, l'ancrage de la bureaucratie taylorienne porte ombrage à la pratique de gestion de projet. Corriveau (1996), en citant les études récentes de Meridith, Urli, Black, précise que bien que l'approche de gestion de projet ait connu une grande prolifération dans les dernières années, il reste que de plus en plus de praticiens et de chercheurs ont noté la présence de plusieurs échecs en matière de gestion de projets. Ces échecs relatifs font référence aux fondements bureaucratiques du management traditionnel dont la gestion de projet subit fortement l'influence. « En raison de ses origines technocratiques, ainsi que des influences indéniables que la culture managériale traditionnelle a exercées sur elle, la logique dominante de gestion de projet a hérité d'une partie significative des limites associées à la bureaucratie taylorienne. » (Aktouf, p. 2) . Une synthèse des limites rapportée par l'auteur démontre l'influente présence du management classique :

- Faible enracinement de la conception systémique de la gestion de projet,
- Farouche ténacité des valeurs techniques, approches et outils privilégiant l'ordre,
- Dangereuse inclination à négliger ou à renoncer au questionnement des finalités poursuivies par les projets,
- Souterraine persistance du penchant à séparer ou à différencier outre mesure le statut et les rôles,
- Rigidité et bureaucratisation souvent excessive du mode d'organisation et de fonctionnement adapté.

Aftouk, dans une étude sur la culture organisationnelle et le gestionnaire de projet, évoque la domination de la logique technico-financière dans l'approche de gestion de projet préconisée par les ingénieurs et les économistes.

Le mythe des vertus de la gestion scientifique est tenace (...) jusqu'au milieu des années 80, on a vu un champ particulier prendre le devant de la scène, celui du M.I.S (Management Informations Systems); c'est l'arrivée conquérante de la gestion presse-bouton à grands coups d'ordinateurs, de logiciels et d'algorithmes sophistiqués. (Aktouf, p. 2).

Or, la standardisation excessive de la pratique de la gestion de projet risque de réduire la gestion de projet à un mode d'organisation. « Le management de projet est effectivement un mode d'organisation mais il l'est à titre secondaire et non prioritaire » (Bloch, 2000, 18).

2.3 Des pièges à éviter

Plusieurs auteurs ont rappelé les risques que comporte la prépondérance d'une approche bureaucratique et standardisée de la gestion de projet. Des procédures trop rigides et un manque de flexibilité risquent d'entraver le processus d'innovation. Outre ce phénomène de standardisation de la gestion de projet, d'autres facteurs inhibent le développement des projets et sont à la source de l'essoufflement des organisations et des nombreux échecs en matière de gestion de projet. Chambon et Pérouze (1996) ont repéré diverses sources d'échec dans la réalisation de projets de services.

1. Des projets insuffisamment préparés :
 - objectifs flous, fondements et enjeux non partagés, non compris, manque de pertinence dans le choix du chef de projet et la constitution de l'équipe, manque de soutien stratégique du projet, sous-estimation des besoins et de la charge de travail.
2. Un lancement raté :
 - communication insuffisante,
 - ressources insuffisantes.
3. Des dérapages dans la mise en œuvre :
 - rigidité de la planification, objectifs ou messages institutionnels contradictoires avec les objectifs du projet, non prise en compte de l'évolution des besoins, manque de rigueur et de professionnalisme dans l'organisation au quotidien : réunions, échanges d'informations.

Quant à Bloch (2000), il présente les 23 pièges de la gestion de projet. Pour arriver à cette représentation, Bloch et son équipe de chercheurs soulèvent la problématique selon laquelle la gestion de projet présente des difficultés de mise en œuvre.

Il est apparu ensuite très vite, à travers une analyse plus approfondie des facteurs ayant motivé le ressenti relativement négatif des auteurs, que c'était autour de la conduite elle-même du projet que se cristallisait l'essentiel des difficultés : définition du rôle du chef de projet, autonomie laissée au chef de projet, constitution et management des équipes, affectation des ressources.

À ce titre, l'équipe de recherche dirigée par Bloch a identifié une série de pièges qui constituent un frein à la gestion de projet dans son ensemble. Il parle notamment du rôle central des ressources humaines dans la gestion de projet. L'équipe de chercheurs soulève, entre autres, les problématiques suivantes :

- ressources humaines insuffisantes ou inadaptées,
- insuffisance des efforts de sensibilisation et de formation,
- mauvaise définition du rôle du chef de projet,
- équipe trop souvent constituée dans l'urgence,
- contrôler plutôt que responsabiliser et pousser à l'action,
- trop ou pas assez de planification.

Au niveau de la gestion des projets sociaux, l'AFITEP (1998) identifie trois principales difficultés. Les auteurs comparent les projets sociaux à « des opérations dont le profit économique n'est pas le moteur principal. »

- Définir clairement les objectifs, car trop souvent des raisons politiques empêchent de notifier explicitement des choix douloureux; les pressions extérieures peuvent d'ailleurs continuer à jouer en cours de réalisation;
- Trouver des critères physiques d'avancement permettant d'estimer à coup sûr que le projet dévie, et de le corriger;
- Le pouvoir insuffisant délégué au chef de projet vis-à-vis des organismes influents.

Or, il ne s'agit plus de simplement gérer un projet en appliquant des formules tout indiquées mais plutôt de *manager* dans un univers complexe. Un projet fait partie intégrante

du système complexe rattaché à l'organisation. Le projet doit être étudié dans toute sa globalité et dans une perspective d'intégration, c'est-à-dire en considérant les environnements dans lesquels il s'imbrique. Un projet fait partie d'une organisation qui elle fait partie d'un macro-environnement. Les systèmes projet ont un caractère dynamique, évolutif et temporaire (Corriveau, 1996).

2.4 Gestion de projet et économie sociale : deux univers qui se rapprochent dans l'histoire

Sur le plan associatif, la gestion de projet s'est manifestée au cours des années soixante par la prolifération des projets d'aide au développement. Bien que plusieurs de ces projets aient été réalisés par de grandes institutions (Banque mondiale, ACDI, Unicef, etc.), un nombre substantiel de ces projets a été dirigé par des associations sans but lucratif ou des organisations de développement international. Ces organisations étaient redevables d'institutions financières ou de l'État qui exigeaient l'utilisation d'une approche par projet. Ce secteur a été un précurseur de l'utilisation de l'approche par projet. Les facteurs pris en compte dans la gestion de ces projets de développement socio-économiques ont élargi les bases conceptuelles de la gestion de projet en considérant des éléments tels que : « l'élargissement de la logique de décisions aux dimensions non exclusivement financières, pris en compte des données socioculturelles, les interactions entre la planification macro-économique et le développement local et la prise en compte de groupes sociaux spécifiques » (Navarre, Shaanet & Doucet, 1989, p. 33). On parle ici de systèmes de gestion de projet complexe ayant contribué au développement de la discipline, par l'apport de considérations d'ordre économique, social et administratif. *A priori*, la complexité des projets menés dans le tiers-monde partage, à plusieurs égards, les facteurs pris en compte dans le développement des projets d'économie sociale.

Dufumier (1996), dans un recueil sur la gestion de projets agricoles dans les pays en voie de développement, précise qu'un projet de développement dans le tiers-monde devrait se présenter comme un ensemble plus ou moins cohérent d'interventions, destinées à infléchir l'évolution de l'agriculture d'un pays, en conformité avec des objectifs d'intérêt

collectif. Bien que cet aspect doive relever des gouvernements ou des agences internationales de développement, plusieurs de ces projets sont réalisés par des organisations non gouvernementales (ONG) qui, par leur action, remédient à la défaillance du gouvernement du pays en question. Parce qu'ils partagent plusieurs similarités avec les organisations d'économie sociale, les projets de développement international constituent une base pour l'élaboration des concepts de gestion.

La multiplicité et la diversité des intervenants font que la gestion des projets de développement apparaît souvent d'une grande complexité (...). La conduite des projets se révèle d'autant plus complexe qu'ils doivent mobiliser les énergies et les savoir-faire d'un grand nombre d'agents économiques dont les intérêts sont souvent contradictoires. (Dufumier, 1996, p. 40).

Le même Dufumier (1996) rapporte également que l'échec relatif des projets de développement agricole relève de la méconnaissance ou la non-considération des véritables besoins et problèmes des agriculteurs dès la conception des projets. Ce constat s'applique également aux projets d'alphabétisation et de construction d'école ou de développement agricole.

Il semble que l'évolution respective de la gestion traditionnelle et du mouvement communautaire se traduit aujourd'hui par un certain rapprochement dans les méthodes préconisées par chacun. La gestion de projet est cette discipline qui semble rassembler des principes empruntés tant au domaine des sciences sociales et de relations humaines que de la science de l'administration proprement dite.

Chapitre 3

Profil des pratiques de gestion de projet privilégiées au sein des organisations en économie sociale

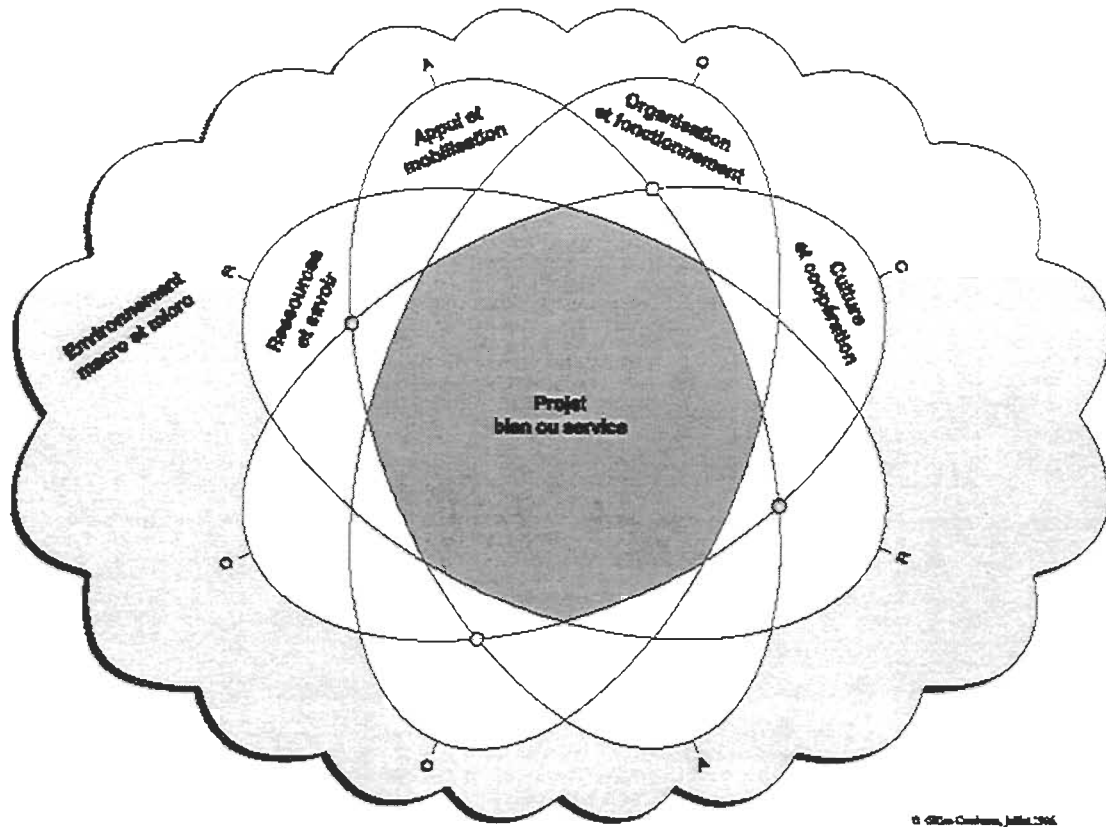
« Trouver les leviers les plus efficaces dans une situation d'entreprise consiste à comprendre sa complexité dynamique » (Senge 1991, p. 90). Tel est l'essentiel de l'analyse systémique des organisations du secteur de l'économie sociale qui consiste à identifier, à travers le système, les dimensions qui ont un impact sur l'évolution des projets d'économie sociale. Autrement dit, maîtriser les leviers⁹ nécessaires à la construction d'un projet d'économie sociale.

La pensée systémique est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité (Senge, 1991, p. 95). Dans un processus de changement, inhérent à la mise en place d'un projet, la pensée systémique permet de saisir les « interactions (frontières du système) qui comptent pour circonscrire un problème, indépendamment des structures formelles » (Senge, 1991, p. 93). Empreintes d'une grande complexité, les organisations d'économie sociale ont tout avantage à comprendre les structures pour pouvoir dégager les effets de leviers nécessaires au succès de leurs différents projets.

La description du phénomène de gestion de projet en économie sociale sera représentée ici par un système projet formant un tout cohérent. Le terme système projet représente « le système par lequel se réalise la transformation d'une idée de projet en un projet utilisé et évalué » (Corriveau, 1996, p.136). Corriveau (1996) utilise la métaphore d'une cellule pour illustrer le système projet (figure 3). La cellule projet est composée de cinq sous-systèmes, progressant dans un environnement spécifique (le sous-système environnement) (Corriveau, 1996). La cellule projet est représentée par un noyau central (sous-système *Biens et services*), qui constitue la raison même de l'existence du projet. C'est autour de ce noyau que s'articulent quatre sous-systèmes : le sous-système *Ressources et savoir*, le sous-système *Appui et mobilisation*, le sous-système *Organisation et fonctionnement* et le sous-système *Culture et coopération*. Corriveau (1996) rappelle que bien que la gestion de projet évolue et s'exprime dans le sous-système environnement, elle s'établit principalement dans la cellule projet marquée par la complexité et la dynamique des interactions.

⁹ « Le raisonnement systémique montre aussi que des actions limitées mais bien ciblées peuvent donner lieu à des améliorations réelles et durables. Les spécialistes appellent cela l'effet de levier ».

Figure3
Schéma du système projet



Le sous-système *Environnement* représente les forces externes en interaction avec la cellule projet. Il peut s'agir des forces provenant du macro-environnement (forces démographiques, culturelles, politiques, économiques), des partenaires impliqués dans le projet ou des clients et bénéficiaires du projet. Le sous-système *Environnement* est en interaction avec l'ensemble des cinq sous-systèmes de la cellule projet. Le sous-système *Produits et services* est caractérisé par le processus de transformation de l'idée embryonnaire du projet en un projet terminé, utilisé et évalué. Quant au sous-système *Ressources et savoir*, il a pour fonction d'acquérir, de développer et de maintenir des ressources (humaines, financières ou technologiques) nécessaires à la production du bien ou du service. « Ce sous-système contient les intrants sans lesquels le bien ou le service projeté ne peut être produit » (Corriveau, 1996, p.140). Le sous-système *Appui et mobilisation* représente les différents

appuis politiques qui seront constitués en vue d'influencer le projet. Ce sous-système se traduit par des phénomènes relationnels comme les discussions, le questionnement, les confrontations, les remises en question, la formation d'alliances et de sous-groupes. Le sous-système *Organisation et fonctionnement* vise à établir des processus et de modes de fonctionnement favorisant la coordination des ressources. Finalement, le sous-système *Culture et coopération* vise à transmettre les valeurs de l'organisation aux individus qui la composent.

Le présent chapitre, nous permettra de poser un regard critique sur les projets d'économie sociale, comme un système influencé par l'interaction conjointe de six sous-systèmes étroitement rattachés à l'organisation :

- ❖ Sous-système environnement,
- ❖ Sous-système produits et services,
- ❖ Sous-système ressources et savoir,
- ❖ Sous-système appui et mobilisation,
- ❖ Sous-système organisation et fonctionnement,
- ❖ Sous-système culture et coopération.

Ce chapitre s'appuie en grande partie sur les résultats de la cueillette de données renforcées, dans la mesure du possible par des références documentaires pertinentes. La cueillette de données s'est effectuée auprès de neuf organisations de la Mauricie, par le biais d'entrevues. Les éléments empiriques, recueillis lors des entrevues, ont constitué plus de 80 pages de verbatim. C'est la synthèse de toute cette cueillette de données qui est présentée dans le présent chapitre. Les entrevues ont été structurées de façon à évaluer, dans un premier temps, le cycle de vie du projet, de la conception à l'exploitation. La deuxième partie des entrevues consistait à caractériser chacun des sous-systèmes projet dans le secteur de l'économie sociale.

3.1 Un environnement influent dans la réalisation des projets

La forte dépendance de l'économie sociale, vis-à-vis l'environnement politique, économique et sociale, démontre l'importance relative du sous-système environnement dans la réalisation des projets d'économie sociale. « Il faut noter la diversité de ses environnements et le foisonnement de ses partenaires, ce qui explique le degré de complexité que l'organisation doit atteindre. ». (Boulte, 1991, p. 51). La multiplicité de dépendance vis-à-vis les usagers, les membres, les prescripteurs, les financeurs et les clients affecte le niveau d'autonomie de l'organisation. Le secteur de l'économie sociale se voit contraint de suivre la vague du changement et des transformations induites par l'appareil gouvernemental ou le système économique. Qu'il s'agisse de changements dans l'allocation des ressources, de changement dans le système de contrôle de l'utilisation des ressources, de changements législatifs ou de changements culturels, tous auront des conséquences considérables sur le secteur de l'économie sociale, qui se voit ainsi soumis à de nouvelles exigences. Ainsi, bien que de plus en plus présent dans les sphères de décision, le secteur de l'économie sociale se voit toujours à la merci du modèle de développement en présence. Mais dans un tel contexte, quelle est la capacité du secteur de l'économie sociale à agir sur son environnement pour faciliter la réalisation de ses projets?

3.1.1 TROIS PÔLES D'INFLUENCE : LA MONDIALISATION DE L'ÉCONOMIE MARCHANDE, LA CRISE DU TRAVAIL ET DE LA SOCIÉTÉ SALARIALE, LA DÉSTABILISATION ET L'AFFAIBLISSEMENT DU POLITIQUE

L'émergence et l'évolution des projets d'économie sociale sont étroitement liées à la situation socio-économique en cours. Le développement de l'économie sociale, depuis le milieu du 19^e siècle, a démontré que, de façon générale, les initiatives d'économie sociale prennent naissance dans un contexte de précarité économique.

Les initiatives d'économie sociale apparaissent comme une forme de compromis pour remédier aux problématiques dominantes de ce nouveau millénaire. Lévesque précise que le scénario alternatif « est par ailleurs réformiste plutôt que révolutionnaire, étant donné qu'il fait une place importante bien que non exclusive à la propriété privée et au marché. ».

(Lévesque, 1997, p. 1). Ainsi, l'économie sociale apparaît comme une alternative aux conséquences sociales des politiques néolibérales, modèles de développement dominant.

Dans le contexte où il semble que la pauvreté est grandissante et que le nombre d'exclus ne cesse de croître, les tenants de l'économie sociale affirment qu'il y a un réel danger que l'exclusion économique finisse par se traduire par une exclusion sociale et politique. Le Chantier de l'économie sociale (2001) inscrit les projets d'économie sociale dans la lutte à l'exclusion et pour l'exercice d'une citoyenneté active.

Ce contexte est attribuable à des changements majeurs où prédomine la recherche de rentabilité maximale dans un environnement de plus en plus compétitif. Un tel contexte peut s'illustrer par trois pôles d'influence autour desquels émergent les projets d'économie sociale :

- La mondialisation de l'économie marchande,
- La déstabilisation et l'affaiblissement du politique,
- La crise du travail et de la société salariale.

Mondialisation de l'économie marchande et politiques néo-libérales

Dans une édition de la revue *Relations*, Rose se demande s'il n'y a pas une analogie à faire entre la réaction keynésienne de la crise des années 30 et la résurgence du secteur de l'économie sociale comme modèle alternatif aux politiques néolibérales. Les conjonctures politique et économique actuelles risquent de mener à davantage d'exclusion, d'inégalités sociales et à l'érosion de la démocratie. On fait actuellement face à un phénomène de mondialisation que l'on désigne comme l'expansion de l'économie de marché dans tous les secteurs de la société et sur l'ensemble de la planète. Selon l'échelle de Braudel, la mondialisation fait référence à l'étage supérieur du système capitaliste, soit l'économie monde. « À l'échelle de l'économie monde, les règles n'existent plus, nous sommes non pas dans une concurrence comme on le retrouve dans l'économie de marché locale mais dans l'univers du calcul spéculatif, de l'exception et des privilèges. ». (Lévesque, 1997, p. 6). Cette mondialisation des marchés suscite de nombreuses inquiétudes et plusieurs voix s'élèvent pour en dénoncer les conséquences.

Depuis les années 80, les principes idéologiques des systèmes économique, politique et social s'inscrivent dans une logique du tout-au-marché. Pour Petrella (1997), trois principes orientent le développement : la libéralisation des marchés, la déréglementation de l'économie et la privatisation de pans entiers de l'économie. Il illustre ses principes en parlant de la « Sainte Trinité » de l'économie.

En favorisant au cours des deux dernières décennies le monétarisme, la déréglementation, le libre-échange commercial, le libre flux de capitaux et les privatisations massives, les responsables politiques ont permis le transfert de décisions capitales pour l'ensemble de la société (en matière d'investissements, d'emploi, de santé, de culture, de protection de l'environnement) de la sphère publique à la sphère privée¹⁰.

Il semble que le libéralisme triomphant est parvenu, dans l'immense majorité des pays, à soumettre la totalité de l'activité économique à la seule logique du marché. Les tenants du secteur de l'économie sociale souhaitent un rééquilibrage entre les principaux pôles (le marchand, le monétaire non marchand et non-monétaire non marchand) de développement. Actuellement, la pensée dominante prétend que seule l'économie de marché est créatrice de richesses¹¹. Laville affirme que cette conception tronquée de l'économie nie le travail de socialisation réalisé dans un contexte d'économie sociale, facilite la production de richesse marchande qui serait coûteuse sans le capital social. L'auteur précise que l'imaginaire de l'économie marchande procède à deux réductions désastreuses en réduisant l'économie de marché uniquement à la rencontre de l'offre et de la demande et en occultant les autres principes économiques que sont la redistribution et la réciprocité. Aujourd'hui, la redistribution de la richesse se fait dans un tout autre intérêt. « Désormais, la redistribution des gains de productivité est de nouveau en faveur du capital au détriment du travail. » (Petrella, 1997, p. 28).

Le milieu associatif est largement conditionné par ces politiques néolibérales. Un nombre grandissant de personnes se retrouvent confrontées à des problèmes de survie liés à

¹⁰ Michel Pirazelli et Gilles Tardif citant Ignacio Ramonet, *Économie sociale avenir d'une illusion*, p. 55.

¹¹ Une conception restrictive de la richesse « Un pays sera donc riche ou pauvre selon l'abondance ou la rareté des objets matériels dont il est pourvu, relativement à l'étendue de son territoire » (Malthus, cité par Laville, Roustang, *vers un nouveau contrat social*, p. 87)

la précarité économique, rendant ainsi la charge du secteur de l'économie sociale de plus en plus grande. Plusieurs organisations ne suffisent plus à la demande parce que la demande est trop forte.

Déstabilisation et affaiblissement du politique

Alors que certains attribuent l'émergence de l'économie sociale comme modèle alternatif à la présence significative des politiques néolibérales, d'autres présentent l'économie sociale comme une piste de solution pour contrecarrer le démantèlement de l'État providence. À vrai dire, l'un ne va pas sans l'autre. Depuis le milieu des années soixante-dix, les sociétés vivent une crise de l'État providence. Sous la pression des politiques néolibérales et de l'ouverture des marchés, on assiste à une réduction des dépenses publiques, en particulier des dépenses sociales. Les acteurs et les actrices de l'économie sociale sont particulièrement soucieux de cette érosion de la citoyenneté et des dangers qu'elle fait peser sur les personnes et sur nos institutions (Chantier de l'économie sociale, 1996).

Pour les tenants du néolibéralisme, l'État doit laisser aux forces du marché la capacité de la régulation économique et sociale. L'État se retire de plus en plus de secteurs appartenant audit bien commun, laissant à l'entreprise privée et à l'entreprise d'économie sociale le soin de répondre aux besoins sociétaux. Or, les fonctions étatiques relevant du marché solvable sont transférées aux entreprises privées et celles s'adressant davantage à un marché non solvable, vers l'économie sociale (Lebel, 1998). En somme, les initiatives de nos gouvernements tendent de plus en plus à appliquer ce modèle de désétatisation, non loin de la privatisation, qui, d'après Lamarche (1998), perçoit l'individu selon sa seule capacité de consommer.

Les politiques de Ralph Klein et de Mike Harris présentent, de façon concrète, l'application de ce nouveau modèle : rationalisation dans le système de santé, privatisation de portions du secteur public, allégeance au déficit zéro, coupures dans la sécurité du revenu, etc. Au Québec, dans le cadre du virage ambulatoire, les CLSC se sont vu octroyer un rôle central. « Dans la réalité, une part importante du travail des CLSC est assumé par des organisations bénévoles, subsistant à partir de chiches subventions gouvernementales. »

(Lamoureux, dans Boivin et Fortier, 1998, p. 43). Ces organisations ne suffisent pas à la demande et sont loin du financement de base nécessaire à leur survie. Dans un article paru dans *La Presse*, le porte-parole du Réseau alternatif et communautaire des organismes en santé mentale, précise que ces organisations ont atteint un point critique, dans le maintien de leurs activités, face au sous-financement chronique (incapacité de répondre à la demande, difficulté à recruter du personnel compétent).

Qui plus est, le transfert de certaines responsabilités étatiques vers les organisations et les entreprises d'économie sociale se fait sous le contrôle rigide de l'appareil gouvernemental. Le transfert des compétences est accompagné d'un transfert de la bureaucratie et de la lourdeur administrative de l'État.

Pour les tenants du modèle alternatif, l'économie sociale permet de mieux répondre aux besoins d'un pan complet de la population, dans des secteurs où l'État a échoué en raison d'une démarche trop centralisée, trop bureaucratique et sans considération des différences régionales. Point litigieux certes, puisque pour d'autres auteurs, l'économie sociale tend à légitimer le désengagement de l'État. L'État se départit de son rôle et réduit les coûts des services publics, par l'apport des organisations et des entreprises d'économie sociale.

La crise du travail

L'ouverture des frontières a contribué à rendre de plus en plus précaire la situation des travailleuses et travailleurs québécois. « La nouvelle division internationale du travail provoque un transfert important d'emplois faiblement qualifiés des pays développés vers les pays nouvellement industrialisés et certains pays en développement ». (Aubry & Charest, 1995, p. 9). Contrairement au système providentialiste, où la croissance économique favorisait la création d'emploi et la redistribution de la richesse (cercle vertueux de la société salariale), les nouvelles données économiques, sociales et culturelles laissent présager une détérioration de la situation de l'emploi et par conséquent le développement du phénomène de l'exclusion sociale. Face à la montée de l'exclusion, les programmes sociaux actuels ne répondent pas adéquatement aux besoins des sans-emploi représentant des couches sociales

de plus en plus diversifiées. Aubry et Charest précisent d'ailleurs que les programmes de sécurité du revenu se heurtent à des difficultés grandissantes :

- Crise des finances publiques,
- Programmes non adaptés à la nouvelle situation sociale, caractérisés par la dualisation de la société (une économie monde et une économie solidaire),

Favreau stipule que, depuis les années 90, la nature du chômage tend à changer : « on trouve quatre fois plus de sans-emploi qu'il y a 30 ans, ces derniers demeurent sur le chômage trois fois plus longtemps » (Favreau, 1996, p. 1). L'auteur note également que les prestataires de la sécurité du revenu sont composés, en majorité, de personnes aptes au travail et que la présence des jeunes devient de plus en plus marquée.

Sous l'effet de la mondialisation des marchés, le rythme effréné du changement a entraîné des restructurations majeures au sein des entreprises. Lawrence (1997) parle d'une révolution organisationnelle qui accentue l'impact de la mondialisation et du changement technique. Il attribue quatre caractéristiques à cette révolution organisationnelle : premièrement, le mode de gestion centralisée est remplacé par une structure décentralisée. L'organisation est composée d'un grand nombre d'équipes de travail multifonctionnelles alors qu'on observe une quasi-absence de cadres intermédiaires. Deuxièmement, le rendement des échelles de production est considérablement réduit; on parle de production en petites séries, de cycles de production plus court (juste-à-temps, production économe). Troisièmement, on perçoit une conception plus adaptée des produits en fonction des besoins des clients. Quatrièmement, les nouvelles équipes de travail doivent être polyvalentes, souples et avoir une grande capacité de discernement. Dans cette révolution organisationnelle, Lawrence voit aussi, à long terme, une source potentielle de déséquilibre entre le social et l'économique. L'instabilité du travail et des emplois de même que les écarts substantiels entre travailleurs flexibles et travailleurs non flexibles, entre individus instruits et individus non instruits risquent « d'engendrer un plus large recours collectif à l'assurance chômage et au soutien public (...). ». (Lawrence, 1997, p.55).

Selon Lévesque (1997) « Sous la poussée de la modernisation technologique et organisationnelle (ex : réingénierie), les entreprises augmentent leur productivité tout en réduisant le nombre des emplois. ». Bien que cette nouvelle organisation du travail converge vers des pratiques de participation et d'implication des travailleurs, elle engendre un problème majeur, celui de l'exclusion du marché de personnes aptes au travail. (Lévesque, 1997). Petrella (1997) évoque l'enjeu de l'innovation technologique comme facteur contribuant allègrement à l'augmentation du travail précaire et moins bien rémunéré. Le système politique devrait encadrer et permettre l'innovation technologique pour l'orienter davantage vers des besoins non satisfaits ou mal satisfaits.

Dans un tel contexte, le secteur de l'économie sociale se voit donc conférer un potentiel de création d'emplois et d'identification de nouveaux besoins. Mais selon plusieurs auteurs (D'Amours, Aubry, Charest) le secteur de l'économie sociale ne doit pas être réservé aux exclus. Et l'évaluation de sa performance ne doit pas concerner que la création d'emplois. Les luttes des groupes sociaux ont permis d'éviter une définition de l'économie sociale destinée au seul paradigme de l'insertion, comme le voulait le gouvernement. « Mais l'exigence de rentabilité à court terme, le type de main-d'œuvre à recruter comme condition d'obtention des programmes de financement (souvent une main-d'œuvre exclue depuis longtemps du marché du travail) ». (D'Amours, 1997, p. 34). rendent difficile l'application de cette définition. Aubry et Charest identifient trois conditions pour éviter que l'économie sociale soit marginalisée et qu'elle devienne un ghetto d'emplois précaires et à bas salaires :

- La mission du secteur de l'économie sociale ne doit pas se limiter à l'amélioration de l'employabilité des exclus du marché du travail;
- Les activités de ce secteur doivent déboucher sur de véritables emplois et non seulement sur la création de postes de travail temporaires ayant pour unique finalité l'amélioration de l'employabilité;
- Les entreprises du secteur de l'économie sociale doivent être reconnues comme de véritables entreprises et non uniquement comme des entreprises d'insertion.

3.1.2 L'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE : UN FACTEUR DÉTERMINANT DANS LA RÉALISATION DES PROJETS

L'institutionnalisation s'énonce :

comme un processus de définition et de codification des règles, produit de compromis entre les acteurs, et qui inclut le financement, les conditions de développement, les règles de participation, les principes de démocratisation, les formes des ententes partenariales, les politiques sociales, etc. (D'Amours, 1999, p. 3).

Plusieurs chercheurs ont porté une attention particulière à l'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec. Les travaux de Lévesque (1999), Vaillancourt (1999) et D'Amours (1999) constituent les bases de la présente analyse.

Le processus d'institutionnalisation représente un aspect de l'environnement projet qui exerce une certaine influence, compte tenu de son intense avancement depuis le milieu des années 90 et de son étendue à l'ensemble des composantes du secteur de l'économie sociale au Québec. Par ce processus d'institutionnalisation, la réalisation des projets de ce secteur d'activités devient davantage complexe, notamment par l'encadrement du développement de l'économie sociale par des mesures législatives, réglementaires et bureaucratiques.

Pour Lévesque (1997), « L'institutionnalisation s'avère indispensable pour le développement et la diffusion du projet porté par l'association. ». Mais force est d'admettre qu'actuellement, ce processus est soumis à un arbitrage de l'État qui confine le développement des projets d'économie sociale dans une structure rigide et bureaucratique, mais pourtant de plus en plus décentralisée.

Au Québec, l'institutionnalisation notamment s'est manifestée par la mise en application de la définition de l'économie sociale. D'Amours (1999) place la définition de l'économie sociale au cœur de son institutionnalisation. L'auteure parle d'une *opérationnalisation* restrictive d'une définition large. Cette *opérationnalisation* de l'économie sociale se traduit par la création d'institutions consacrées au développement de l'économie sociale et la mise en place de divers fonds réservés à l'économie sociale. Ainsi,

dans l'application des programmes de financement, les institutions gouvernementales réduisent la définition de l'économie sociale, en lui conférant une dimension limitée à ses caractéristiques entrepreneuriales, faisant ainsi abstraction des valeurs fondamentales que sous-tend ce type de projets. Cet aspect a des conséquences importantes sur le rayonnement et la portée des projets définis par l'organisation et ses membres. On assiste à un processus de dissolution des objectifs de l'organisation face à un environnement trop menaçant.

Une autre distinction fondamentale s'opère dans ce processus d'institutionnalisation : il s'agit de l'exclusion des organismes communautaires non marchands dans la mise en application de la définition. Bien que faisant partie de la sphère de l'économie sociale, les organismes communautaires du secteur non marchand n'ont pas accès aux structures mises en place pour le développement de l'économie sociale. Leur soutien et leur développement ont été relayés au Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) qui doit définir une politique de l'action communautaire autonome.

Ces restrictions dans le processus d'institutionnalisation entraînent des ruptures au sein des mouvements sociaux.

L'action gouvernementale a pour effet de situer les composantes de l'économie sociale dans des paradigmes différents : le paradigme du service d'intérêt public (organisme communautaire), celui de l'emploi (économie sociale marchande) ou celui de l'entreprise (économie sociale concurrentielle) (D'Amours, 1999, p. 32).

Selon l'auteur, cette stratégie gouvernementale renforce le clivage entre ces trois composantes de l'économie sociale. Suivant un modèle néolibéral, ce clivage laisse croire à une possible marginalisation des secteurs de l'économie sociale ne correspondant pas au secteur marchand à qui on demandera d'être de plus en plus autosuffisants.

Outre l'opérationnalisation de la définition de l'économie sociale qui s'avère fondamentale dans ce processus, l'institutionnalisation de l'économie sociale est teintée de différentes mesures variant selon le mode de développement en présence et les politiques gouvernementales. Lévesque et Vaillancourt identifient trois séries de mesures qui détermineront l'avenir de l'économie sociale : la reconnaissance du statut de partenaires à

part entière des acteurs de l'économie sociale pour les grands enjeux de développement, le financement de l'économie sociale et finalement le cadre législatif. Une tangente se dessine dans la mise en place de ces mesures : elles sont pour la plupart drainées par les politiques néolibérales qui prédominent actuellement. L'institutionnalisation s'inscrit dans un rapport de force entre les opposants et les tenants de la mondialisation néolibérale.

Les mesures relatives au cadre législatif ont grandement défini le développement du phénomène d'institutionnalisation depuis le milieu des années 90. D'Amours (1999) rappelle cinq événements, de nature législative, qui ont marqué l'institutionnalisation de l'économie sociale dans les dernières années :

- En 1991, l'institutionnalisation des groupes communautaires dans le secteur de la santé et des services sociaux, avec la loi 120;
- En 1997-1999, la reconnaissance de l'économie sociale dans la foulée du Sommet sur l'économie et l'emploi et des travaux du groupe de travail sur l'économie sociale, ce qui a donné lieu à une définition officielle, au développement d'une vingtaine de projets et à l'adoption de diverses mesures de financement et modifications législatives
- En 1997, la mise en œuvre de diverses modifications à la *Loi sur les coopératives non financières*
- Toujours en 1997, l'adoption d'une politique sur le développement local et régional et la création des Centres locaux de développement (CLD) qui, ont entre autres mandats, celui de soutenir le développement des entreprises de l'économie sociale;
- En 1998, l'adoption d'une politique familiale qui prévoit le développement de places de garde à cinq dollars par jour dans les Centres de la petite enfance.

Par la création, dans les MRC, d'un Centre local de développement (CLD) et d'un Centre local d'emploi (CLE), l'État s'est doté de nouveaux modes d'intervention et d'instances de gouvernance locale, octroyant d'une part des ressources financières aux organisations d'économie sociale et, d'autre part, permettant leur participation au développement régional et local.

La création de ces institutions s'inscrit dans la politique de développement local et régional dont la principale nouveauté repose sur la reconnaissance du palier local et la reconnaissance de l'économie sociale. On assiste donc à la création « d'institutions hybrides

qui occupent un espace intermédiaire entre l'État et la société civile. ». (Lévesque & Mendell, 1999, p. 21).

Le statut de partenaire du développement s'illustre sur les plans local et national. Il est encore prématuré d'affirmer que l'économie sociale bénéficie d'un statut de partenaire à part entière. Bien qu'un bon nombre des acteurs soient associés à l'élaboration et aux décisions des politiques, il reste que leur représentation est minoritaire (D'Amours, 1999). Des lieux de concertation favorisent l'implication des groupes dans l'orientation de la stratégie de développement local. Ainsi, les conseils d'administration des Centres locaux de développement (CLD) prévoient un nombre de sièges réservés au secteur de l'économie sociale qui varie d'une région à l'autre. Au plan national, l'institutionnalisation de l'économie sociale concède à ce secteur des instruments de développement et des lieux de concertation.

L'économie sociale a ainsi été dotée d'outils et de structures qui arriment leurs efforts pour en assurer la pérennité : le Chantier de l'économie sociale (pour les volets représentation, promotion et développement), le Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, (pour l'aspect développement et formation de la main-d'œuvre) le Réseau d'investissement social du Québec (comme outil financier) et depuis peu l'Alliance de recherche universités-communauté en économie sociale (comme soutien à la recherche). (Chantier de l'économie sociale, année, p. 14).

Ces politiques de développement sont donc à la base de programmes de financement gérés par les instances locales. Ainsi, dans le cadre de la politique de développement local et régional, les instances de gouvernance locale créées à cet effet (Conseil local de développement et Centre local d'emploi) soutiennent financièrement le secteur de l'économie sociale, selon des objectifs de création d'emploi et de productions de biens et services. Bref, ce sont surtout les entreprises du secteur marchand qui sont recevables.

Dans le contexte actuel, le secteur de l'économie sociale semble donc contraint, dans le développement de ses projets, d'établir un équilibre entre les ressources marchandes et non marchandes, équilibre qui n'est possible que par l'apport d'un financement externe. Par ailleurs, l'importance capitale du financement public, dans la réalisation des projets, a amené

les organisations à établir une relation institutionnelle avec l'État. Donc, l'institutionnalisation de l'économie sociale ne s'est pas faite de façon unilatérale, par le gouvernement, mais plutôt sur la base d'un compromis entre les acteurs de l'économie sociale et l'État. Certes un compromis inégal puisqu'il reflète, selon D'Amours (1999) « le poids relatif des acteurs .».

3.1.3 L'ÉCONOMIE LOCALE DE MARCHÉ AU CŒUR DU VILLAGE PLANÉTAIRE : UN COMBAT DE DAVID CONTRE GOLIATH

La reconnaissance de l'économie sociale a favorisé son ascension vers une structure économique de niveau local et régional. Les acteurs de l'économie sociale sont maintenant assis à la même table que les acteurs de l'entreprise privée et du secteur public (municipalités, CLD, CRD, etc.). En se référant aux trois étages braudéliens (rez-de-chaussée, 1^{er} étage, 2^e étage)¹², Lévesque situe l'économie sociale québécoise au premier étage, c'est-à-dire dans une économie locale de marché qui entre en synergie avec l'ensemble de l'économie. Contrairement aux États-Unis, où l'économie sociale reste au niveau du rez-de-chaussée, soit dans une économie informelle et domestique, caractérisée par l'absence de règles, l'économie sociale québécoise évolue dans le marché des entreprises individuelles et des PME. Elle doit ainsi obéir aux règles du jeu en entrant en concurrence avec une multiplicité d'acteurs.

Mais l'intégration de l'économie sociale, dans un champ d'activités traditionnellement réservé à l'entreprise privée, ne se fait pas sans difficulté. Bien que présente au premier étage de l'échelle braudélienne, l'interaction avec le secteur traditionnel semble parfois déficiente. Accusées à maintes reprises de concurrence déloyale, les entreprises d'économie sociale ont du mal à pénétrer le marché solvable. Au cours de nos entrevues, l'organisation *Mouvement action jeunesse*, qui œuvre dans le domaine du débosselage d'automobile, par la formation des jeunes, a mentionné qu'il serait trop risqué d'aller dans un marché en forte compétition. Parce que le comité paritaire du mouvement des

¹² Pour expliquer la genèse capitaliste« Braudel a esquissé progressivement une vision de l'économie où l'on trouve deux étages et un rez-de-chaussée ». Le rez-de-chaussée représente l'économie informelle et de survie, le 1^{er} étage est représenté par l'économie locale et finalement le 2^e étage correspond à l'économie monde.

carrosseries du Québec peut constituer un frein au développement d'une entreprise d'insertion en invoquant la concurrence déloyale.

Citons également l'expérience de la boutique l'Ancolie qui s'est vue exclure des partenaires de l'artère commerciale où elle a pignon sur rue. Parce que la boutique bénéficie d'un apport financier gouvernemental, très limité il faut le dire, les commerçants refusaient de l'associer, à titre de partenaire de l'artère commerciale, prétextant que l'entreprise avait un avantage sur eux. En réalité, il est important de rappeler que le secteur privé bénéficie lui aussi d'un support gouvernemental (crédit d'impôt à la recherche et développement, garantie de prêt).

L'accusation de concurrence déloyale devient l'arme préférée de certains entrepreneurs qui ne s'imaginaient pas, il y a quelques années voir des entrepreneurs collectifs prêts à assumer des responsabilités de production de biens et de services dans leur champ d'activités ou dans leur milieu. (Chantier de l'économie sociale, 2001, p. 12).

Pour certains, l'économie sociale, c'est l'économie des pauvres; aussi doit-elle être reléguée à l'espace économique délaissé par le secteur privé et le secteur public. Certains domaines sont même proscrits par les principaux bailleurs de fonds. Dans les domaines relatifs à la construction, par exemple.

Par ailleurs, les instruments de la mondialisation des marchés, tels que l'ALENA, pourraient constituer un frein au développement des projets d'économie sociale. Des entreprises québécoises d'économie sociale, dans le secteur de l'aide domestique, craignent les représailles de grandes entreprises américaines d'aide domestique. En évoquant l'argument de la concurrence déloyale, les grandes entreprises américaines en vertu de l'ALENA pourraient s'approprier le marché québécois. Le combat pour la valorisation des ressources locales, face à l'immense pouvoir du village planétaire, est comparable au combat de David contre Goliath. Le niveau de l'économie locale, dans lequel baigne le secteur de l'économie sociale, est menacé et risque d'être déstabilisé par une économie mondiale faisant abstraction des règles locales. Lévesque (1997) remarque que « Braudel insiste sur le fait que l'étage supérieur néglige et écrase les étages inférieurs ».

Dans certains cas, le secteur de l'économie sociale ne semble pas en mesure d'exploiter les mêmes forces du marché et les mêmes secteurs d'activité que les entreprises privées traditionnelles, à cause du caractère social de sa mission. Des créneaux spécifiques doivent être développés pour s'assurer de la pérennité des organisations.

Un facteur commun à plusieurs entreprises, pour la mise en marché de leurs produits ou services, fait référence au capital de sympathie des gens du milieu. Plusieurs des entreprises qui ont été rencontrées informent et sensibilisent la population par diverses activités : portes ouvertes, tenue de kiosque dans les foires commerciales, etc. Le Québec et la collaboration avec d'autres entreprises d'économie sociale facilite leur intégration dans le marché.

3.1.4 L'INFLUENCE RELATIVE DU MOUVEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE SUR LES NOUVEAUX MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT EN ÉMERGENCE.

« L'économie sociale ne se trouve plus à la marge mais au centre des débats sur un nouveau modèle de développement en émergence. ». (D'Amours, 1997, p. 4). Sa présence de plus en plus marquée au sein d'institutions de développement local et national est-elle suffisamment significative pour influencer les modèles de développement? Ces modèles de développement seront déterminants pour l'avenir de l'économie sociale au Québec.

Les auteurs Vaillancourt, (2000), Laville, (2000) et D'Amours, (1999) identifient trois scénarios de développement selon lesquels l'économie sociale s'impose de façon distincte. Le développement des projets d'économie sociale est donc tributaire du modèle de développement en présence.

Tableau 5
Trois scénarios de développement pour le secteur de l'économie sociale

<i>Scénario néolibéral</i>	<i>Scénario social étatiste</i>	<i>Scénario solidaire</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Recul de la démocratisation de la société • L'économie sociale apparaît comme un secteur de sous-traitance à bon marché • Entreprises d'insertion, danger du <i>Workfare</i> • Fragilité économique des entreprises d'économie sociale (Québec, tendance à l'autofinancement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle accru de l'État • Les activités du secteur de l'économie sociale sont considérées strictement comme complémentaires au service public • Priorité à la création d'emploi • Gestion moins coûteuse de certains services à caractère collectif • Logique d'assistance aux personnes et non de prise en charge 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du rôle de l'État pour la redistribution de la richesse, dans une perspective de partenariat avec les groupes communautaires. • Démocratisation du travail et des services selon les orientations des communautés locales • Légitimation de l'économie plurielle (marchande, publique, associative) • Pour se développer, l'économie sociale n'a pas à être soumise aux impératifs du marché et de l'État

À la lumière de l'analyse du sous-système environnement, il appert que le développement de l'économie sociale se situe actuellement à mi-chemin entre le scénario néolibéral et le scénario social-étatiste, c'est-à-dire dans un environnement de plus en plus dicté par des politiques néolibérales et délaissé par l'État. Certes, l'économie sociale n'est plus en marge du développement, mais son intégration se fait toujours aux frontières de l'État et du marché et sur la base de compromis. Boulte (1991) précise que le contexte actuel contribue à l'extension des fonctions des organisations et à la perturbation de sa mission traditionnelle. Les organisations doivent tenir compte en permanence des attentes et des contraintes que lui imposent divers environnements dans la réalisation de leurs projets, condition première pour leur permettre de s'adapter et conserver leur utilité sociale.

3.2 Des produits et services en constante expansion

Le Chantier de l'économie sociale a participé au cours de son développement au soutien et à la consolidation de plusieurs produits et services, entre autres, dans les secteurs suivants : l'environnement, les services aux personnes, les ressourceries, l'aide domestique, les centres de la petite enfance, l'hébergement et l'amélioration du cadre de vie urbain, la

transformation des ressources naturelles, les nouvelles technologies de l'information et des communications, etc. Le Chantier de l'économie sociale a d'ailleurs ciblé, dans son premier plan d'action, 25 projets d'économie sociale ayant un potentiel de 20 000 emplois. Outre les projets soutenus par les différents organismes de soutien ou programmes sectoriels, on dénombre pas moins de 600 projets qui ont vu le jour sous la seule initiative des gens du milieu.

Le tableau 6 présente l'ensemble des secteurs d'activité des entreprises ayant fait l'objet de la présente recherche. Huit de ces entreprises ont un statut d'« organisation sans but lucratif » alors que la neuvième détient le statut de « coopérative ». Les entreprises rencontrées sont relativement jeunes, si l'on compare ces résultats à ceux de l'étude du CRES qui démontrent que l'âge moyen des entreprises de la région est de 7,47 ans. Une seule des entreprises rencontrées existe depuis plus de 15 ans. Certaines de ces entreprises en sont donc à leurs premières années d'exploitation. Pour celles-ci, la création de l'entreprise d'économie sociale constitue un projet en soi. Pour Boulte (1991), « c'est d'ailleurs autour d'un projet que se fédèrent les énergies et que se constituent les associations. ». Aux autres, il a été demandé d'identifier un ou des projets spécifiques s'inscrivant dans un processus de gestion de projet, soit de l'intention à l'exploitation. Les projets identifiés correspondent pour la plupart à des projets d'expansion : agrandissements ou rénovations, développement de marchés et de services, développement de nouveaux produits, nouveau territoire à desservir, projets d'emplois ou d'insertion, perfectionnement ou renouvellement d'équipement, développement de nouvelles clientèles.

Tableau 6
Secteurs d'activités des entreprises ayant fait l'objet de la recherche

<i>Nom de l'organisation</i>	<i>Secteur d'intervention</i>	<i>Activités d'ordre économique</i>	<i>Activités d'ordre social</i>
La Gazette populaire	Communication, journal communautaire	Vente de publicité	Informers, sensibiliser, faire en sorte que les gens obtiennent du pouvoir sur leurs conditions de vie. Maintien des emplois
Économie communautaire de Francheville (ÉCOF)	Service d'aide à l'emploi, Service aux entreprises, formations professionnelles et revitalisation des premiers quartiers	Vente de service	Démarrage et soutien aux entreprises d'économie sociale
Atelier de débosselage Mouvement action jeunesse	Insertion à l'emploi, par un atelier de débosselage	Vente de service de débosselage (minime)	Formation et intégration à l'emploi, pour des jeunes défavorisés
Les Rapaillages	Entreprise de fabrication de meubles et d'objets de bois	Vente des produits (meubles, objets de décoration)	Intégration des personnes handicapées au marché du travail
Ménagez-vous	Entretien ménager des maisons privées	Vente de service d'aide domestique	Offrir un travail décent à des femmes en les maintenant à l'emploi, formation continue
Boutique l'Ancolie	Boutique de vêtement adapté	Vente de vêtements	Relation avec les personnes, offrir du travail à des femmes avec des limitations
La Famille du Levain	Entreprise d'insertion à l'emploi, par l'opération de machines à bois	Vente de meubles et d'objets en bois	Formation et intégration au marché du travail
La Fenêtre	Service aux personnes handicapées à travers des activités artistiques et culturelles	Vente de service	Intégration des personnes handicapées dans des activités artistiques
Journal Le Tour d'Ivoire	Communication, journal communautaire	Abonnement et vente de publicité, création de documents thématiques	Diffuser l'information auprès des groupes communautaires

3.2.1 LA RÉTICENCE DU MOUVEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE À L'APPROCHE PAR PROJETS

Pour les fins de l'entrevue, toutes les entreprises ont clairement identifié un projet qu'elles ont mené à terme et pour lequel le cycle de vie a été examiné. Mais le fait d'identifier un projet ne signifie pas pour autant que le type de gestion interne, préconisée par l'organisation, correspond à une gestion par projet.

Dans le cadre des entrevues, il a été demandé aux gestionnaires de préciser le type de gestion que l'organisation a adopté. Est-ce que leur gestion interne s'apparente davantage à la gestion de projet ou à une gestion des opérations? Pour plusieurs des répondants, la pratique de gestion par projet fait référence à un ou à des projets financés par des bailleurs de fonds, projets pouvant s'échelonner sur une période d'un an. Ainsi, les programmes de financement incitent de plus en plus les organisations à travailler par projets. Certains de ces projets financés se transforment en activités courantes.

On remarque que quatre des entreprises semblent utiliser davantage une gestion des opérations qu'une gestion par projet. Les organisations ont tendance à associer la gestion de projet à des projets financés par des bailleurs de fonds. Or, cette transposition inadéquate tend à fausser les résultats. Les organisations ne connaissent pas les réels fondements de la gestion de projet. Les moyens et outils de gestion de projet, prescrits par l'État, rendent les organisations réfractaires à ce type de gestion. C'est davantage le côté technicofinancier de la gestion de projet, pour reprendre les termes de Aktouf, qui ressort de l'approche étatique. On présente la gestion de projet comme un outil et non comme une approche globale. Sans une intégration globale du processus de gestion de projet, cette pratique devient inefficace. Du cadre logique à la gestion axée sur les résultats, les organisations voient davantage la gestion de projet comme un mode de contrôle s'appuyant sur des procédures administratives pointues et détachées de la réalité. Les outils préconisés confinent la gestion de projet dans le contrôle des variables *coûts-délais-spécifications*. D'autant plus que l'utilisation de ces outils (variés) exige de nouvelles compétences en gestion de la part des organisations.

Frame (1994) soulève que la ferme résolution de la gestion de projet conventionnelle à mettre l'emphasis sur un ensemble fixe d'outils d'ordonnancement, de budgétisation et d'allocation des ressources divertit l'attention d'autres aspects importants tels que la gestion et la satisfaction des besoins du client, la motivation des employés et l'acquisition d'habiletés politiques. (Corriveau, 1996, p. 83).

Il ressort d'ailleurs d'un séminaire de réflexion sur la gestion démocratique des organismes communautaires et des groupes féministes que plusieurs organisations ont peur de la gestion. On associe la gestion au pouvoir dominant (patriarcat et capitalisme), aspect

qui, selon les perceptions, risque de pervertir la vie démocratique de ces organisations en rendant l'organisation davantage bureaucratique et en favorisant une concentration du pouvoir.

Pour Belley (1999), « Le financement public dans plusieurs secteurs du communautaire a pris un virage projet ou entente de services. Une gestion par projet peut avoir pour effet de réaménager l'organisation du travail et la vie associative ». Toujours selon Belley (1999), une gestion de projet rigide et bureaucratique aura un impact sur la démocratie interne, qui caractérise la majorité des organisations du secteur de l'économie sociale.

Les projets d'économie sociale sont des projets d'une envergure considérable, non pas en raison de la nouveauté ou de la complexité technologique, mais plutôt parce qu'ils présentent un haut niveau de risque, une grande complexité dans l'atteinte des objectifs sociaux et économiques et finalement parce qu'ils sont caractérisés par une forte interdépendance envers une multiplicité de partenaires. On y note également un excès d'incertitude et d'ambiguïté (mission, objectifs, partenaires, forme d'existence de l'autorité, chaos omniprésent, etc.) qui rend la tâche d'autant plus complexe. Bref, les projets d'économie sociale évoluent dans un réel microcosme social caractérisé par la diversité de ces composantes : diversité des valeurs, diversité des partenaires, diversité des objectifs, diversité des cultures, diversité des intérêts, diversité des savoirs et savoir-faire.

3.2.2 LE CYCLE DE VIE DES PROJETS D'ÉCONOMIE SOCIALE : DE L'INTENTION À LA PRODUCTION

L'application de la gestion de projet selon une approche restreinte, c'est-à-dire en tant que simple outil de gestion et non comme une approche globale, transparaîtra nécessairement dans la façon dont se traduit le cycle de vie d'un projet. Le cycle de vie d'un projet correspond à la trajectoire que suit un projet, de son intention à son exploitation, autrement dit du point de départ au point d'arrivée. Cette notion temporelle est ici découpée en trois phases principales que voici : phase de développement, phase de réalisation et phase d'exploitation. Plusieurs des organisations rencontrées n'avaient pas encore franchi la phase d'exploitation. En raison des faibles résultats empiriques entourant la question de la phase

d'exploitation, nous avons traité principalement de la phase de développement et de réalisation. La phase d'exploitation est abordée au niveau de l'évaluation du projet. D'autre part, la question de la formation des équipes/projets sera traitée dans le sous-système ressources et savoirs.

3.2.2.1 La naissance des projets : une réponse à des besoins sociaux et économiques

Les projets d'économie sociale prennent naissance de différentes façons : besoin d'un service spécifique, demande du milieu, problème à résoudre, ouverture sur le marché, opportunité de financement, etc. À première vue, les projets d'économie sociale prennent leur source de la même façon que pour les autres secteurs d'activité. La différence vient principalement de la finalité d'action qui accorde une place importante à la dimension sociale. Selon les répondants, les projets d'économie sociale émergent principalement de deux façons : une réponse à un besoin social ou une réponse à un besoin financier. Bien souvent l'un ne va pas sans l'autre. Cette tendance à satisfaire ces deux besoins essentiels semble occasionner un décalage entre les orientations qui ressortent de la pratique et les orientations officiellement reconnues du projet.

Lévesque et Vaillancourt (1998) précisent que, compte tenu de sa base associative et de son enracinement dans un territoire, l'entreprise d'économie sociale est mieux outillée que celle des autres secteurs pour détecter les besoins nouveaux et pour trouver des solutions plus adaptées aux besoins connus. Cette implication dans le milieu et le dynamisme de ces organisations donnent naissance à de nombreuses idées de projets.

Ainsi, cette structure de travail informelle semble favoriser le développement d'idées de projets. Souvent on discute des idées avec l'équipe de travail ou avec les gens du milieu qui expriment un besoin spécifique. Les nombreuses réunions d'équipe sont propices à l'émergence de nouveaux projets, à l'identification des besoins. Pour plusieurs, les idées proviennent de l'équipe de coordination et sont choisies par ces derniers.

Selon les organisations rencontrées, aucun processus formel d'appui à la sélection des idées de projets ne se fait à l'intérieur de l'organisation. S'il s'agit d'une décision remettant

en question la mission même de l'organisation, le conseil d'administration est sollicité. Autrement, c'est l'équipe de salariés, véritables gens d'action, qui fait les choix de projets, souvent de façon très spontanée.

3.2.2.2 La clarification des projets soumise à diverses attentes

L'étape de clarification du projet demande un investissement soutenu de la part des acteurs impliqués au début du processus de gestion de projet. Selon Pinto et Sleven (1989), la clarification initiale de la mission du projet constitue le premier facteur de succès de sa réalisation. Or, cette étape, qui s'avère capitale, ne semble pas toujours faire l'objet d'études approfondies par le milieu, faute de temps et de ressources. L'équipe de travail est davantage préoccupée par les urgences quotidiennes. L'un des répondants a précisé que la clarification du projet se fait uniquement et exceptionnellement dans la mesure où il s'agit d'un projet relativement important ou s'il s'agit d'une exigence du bailleur de fonds (par exemple le plan d'affaires). Le peu de ressources pour accomplir cette tâche et le manque de temps contraignent les organisations à la réaliser, sans un réel engagement, mais plutôt de façon sommaire, notamment pour les organisations ayant à satisfaire un nombre varié de partenaires (financiers, membres, etc.). La plupart des gens du milieu sont des gens d'action; pour eux, la clarification d'un projet est un aspect très bureaucratique, imposé par le bailleur de fonds.

Deux organisations seulement ont mis sur pied des camps annuels de réflexion, impliquant l'équipe de salariés et les membres de l'organisation. Ces camps de travail permettent d'élaborer et de préciser les projets annuels. Ils favorisent également la cohésion et l'implication de tous les acteurs à la mise en place des projets.

La plupart des entreprises du secteur marchand élaborent un plan d'affaires. Il s'agit d'une exigence de financement. Le plan d'affaires est notamment requis pour l'attribution de subventions de démarrage d'entreprises ou d'expansion des activités; il semble également fort utile pour certaines organisations qui s'y réfèrent constamment. Plusieurs organisations procèdent à sa mise à jour annuellement, et ce, de leur propre chef. Ce plan d'affaires

recoupe plusieurs éléments d'un plan d'affaires traditionnel, mais il s'en distingue par ses principes et ses règles de fonctionnement :

1. La présentation du projet : le résumé du projet, l'utilité sociale du projet, le lien avec les priorités locales ou régionales, l'échéancier de réalisation,
2. Le groupe promoteur : la structure organisationnelle de l'entreprise, la mission de l'organisation et les activités actuelles,
3. La faisabilité du projet : la description des biens et services, l'étude de marché, la production et les ressources matérielles, la stratégie de mise en marché et le réseau de distribution, la politique de tarification, l'emplacement, le carnet de commandes,
4. L'organisation et les ressources humaines : l'expertise et les réalisations du groupe promoteur, les ressources humaines et le plan d'embauche, la qualité des emplois, la répartition des tâches, la formation de la main-d'œuvre,
5. Le partenariat,
6. Les retombées dans le milieu,
7. Les sources de financement,
8. Les prévisions financières : les états financiers prévisionnels, le budget de caisse prévisionnel.

Source : CLD de Francheville

Certes, le plan d'affaires constitue un outil de base pour la clarification des projets, mais encore faut-il que ce plan d'affaires puisse refléter les intentions réelles des organisations. Le guide de présentation des plans d'affaires du CLD de Francheville précise que la rédaction d'un plan d'affaires complet, cohérent et convaincant est, pour le groupe promoteur, une étape cruciale dans le processus d'élaboration d'un projet puisque les partenaires pressentis baseront leur décision d'y participer ou non sur les renseignements qu'il contient. Or, le plan d'affaires doit satisfaire prioritairement le bailleur de fonds, qui approuve ou non la réalisation du projet. De prime abord, ce plan d'affaires peut paraître fictif, puisqu'il répond davantage aux besoins du bailleur de fonds qu'à ceux de l'organisation. Que veut entendre le bailleur de fonds? Qui plus est, les outils de planification développés par l'entremise du plan d'affaires sont appelés à être modifiés constamment en raison de la forte dépendance de l'organisation envers le ou les bailleurs de fonds. Une des organisations a précisé que son plan d'affaires était prêt en novembre, mais le bailleur de fonds n'a donné son aval au projet qu'en avril, ce qui a chamboulé la planification et l'organisation du projet. Ces délais administratifs contraignent les organisations à faire face continuellement à un dédoublement de la tâche de planification et d'organisation du travail.

Les subventions auxquelles ont recours les entreprises du secteur marchand sont restreintes, contrairement à celles du secteur non marchand (tout de même limité pour l'ampleur de la tâche). L'exigence de l'autofinancement et le nombre limité de sources de financement cantonnent les outils de gestion principalement au seul plan d'affaires, outil auquel on attribue un rôle central pour ce secteur de l'économie sociale. À l'inverse, les organisations non marchandes (organisations du mouvement communautaire) ont à naviguer entre un nombre important de sources de financement aux exigences fort différentes. Les formulaires prescrits par les organismes subventionnaires deviennent l'outil de clarification du projet. Ainsi, le projet est adapté aux attentes explicites et implicites de chaque partenaire financier potentiel. Le projet doit être constamment remanié pour satisfaire aux exigences de nouveaux partenaires. Dans le cas de ces organisations, la clarification du projet peut paraître déficiente, compte tenu des multiples dépendances.

Cette difficulté de rendre claire l'orientation suivie vient du fait que cette orientation est elle-même le résultat d'un compromis entre les attentes des systèmes qui contrôlent l'organisation, les circonstances du moment, les objectifs particuliers des membres. (Boulte, 1991, p. 117).

Au niveau de la clarification du projet, il ressort qu'il y a un besoin spécifique pour mieux prévoir les coûts de revient. Un besoin notamment au niveau de la formation et de l'élaboration d'outils facilitant le calcul des coûts du projet et l'évaluation des frais de mise au point. Ces outils de base sont prioritaires pour ces organisations du domaine social qui, trop souvent, devant l'impossibilité de monnayer leurs services, ne tiennent pas compte du prix de revient de leurs prestations. Par ailleurs, cette prévision devra tenir compte des contributions gratuites (bénévolat, dons) auxquelles on devra attribuer une valeur monétaire.

3.2.2.3 L'approbation des projets : une question cruciale

La prise de décision dans les organisations sera déterminante pour la mise en œuvre du projet. Le tableau 7 ci-dessous présente le processus de prise de décision soumis à des instances relevant des environnements interne et externe de l'organisation. On assiste, encore à ce niveau, à un double processus dont l'impact semble important sur la mobilisation du personnel, sur le respect de l'orientation, sur les délais et les coûts du projet initial.

Au niveau de l'organisation interne, la prise de décision semble majoritairement être sous la responsabilité de la coordination et être entérinée par le conseil d'administration, dans la mesure où le projet apporte des changements majeurs aux orientations de l'organisation. Or, cet état de fait soulève la question des structures de pouvoir formel à l'intérieur de l'organisation. Alors que de prime abord, le conseil d'administration devrait jouer un rôle déterminant dans le choix des projets, il appert que leur responsabilité est bien souvent limitée et de second plan.

Pour plusieurs répondants, le conseil d'administration est peu familier avec l'ensemble des projets menés par l'organisation. Certains n'ont jamais contribué, d'une façon ou d'une autre, à la réalisation des activités de l'organisation. Pour bien des personnes, le conseil d'administration a davantage un rôle de conseiller que de décideur. Dans un tel contexte, une décision prise uniquement par le conseil d'administration, sans recommandation de l'équipe salariée, peut être une source de dysfonctionnement et d'incohérence entre les objectifs décrétés et les moyens dont dispose l'organisation pour mener à bien ce projet.

Il revient alors à l'équipe de coordination de mettre en place les éléments nécessaires à la consultation et à la réflexion. Encore faut-il que le pouvoir de décision de cette équipe soit effectif, sinon le projet risque de s'effriter ou plutôt de satisfaire des objectifs individuels. Sainsaulieu (1983) rappelle que la multiplicité des structures, à l'intérieur de l'organisation, favorise l'échange des pouvoirs entre les acteurs stratégiques. L'exemple d'une des organisations rencontrées dans la réalisation d'un projet sur le tourisme responsable démontre l'importance de l'attribution de véritables pouvoirs de décision. En raison d'un manque flagrant dans l'identification des paramètres du projet, l'organisation a été confrontée à des écarts de perspectives entre l'équipe de réalisation et les dirigeants. Donc, la mise en œuvre du projet, de la conception à la dissolution, s'est révélée déficiente. Il s'avère laborieux d'articuler l'action autour d'une prise de décision non-effective. Un tel contexte entraîne inévitablement une mauvaise définition du projet (allocations des ressources, résultats, etc.) et des perceptions différentes de la part des acteurs impliqués. Ainsi « *clarifier les rapports entre les structures de décisions, d'informations et de réflexion*

devient donc un problème important de tout effort inventif en matière de structure de participation. ». (Sainsaulieu, 1983, p. 116).

Dans une structure démocratique et consensuelle, le nombre important de rencontres formelles et informelles caractérise la prise de décision. C'est dans les couloirs que tout se passe et que les décisions prennent forme. Le manque de clarté dans l'attribution des pouvoirs de décision rend la tâche de l'équipe de coordination ou du gestionnaire de projet plus difficile. D'ailleurs, ce rôle décisionnel semble parfois être lourd à porter dans un environnement où la culture décisionnelle est basée sur le consensus et la démocratie. Deux des répondants ont d'ailleurs mentionné qu'ils travaillent ardemment pour accepter leurs pouvoirs de décision dans leur fonction de coordination. Ainsi, dans la majorité des cas, c'est à l'équipe de coordination qu'incombe la responsabilité et c'est cette équipe qui doit rendre indubitable son pouvoir de décision. Les enjeux décisionnels sont principalement l'affaire des fondateurs et de l'équipe de coordination.

La prise de décision est fortement liée à la question financière, qui est généralement assumée par l'équipe de coordination. La question du financement reste toujours une préoccupation centrale. Une des répondantes a mentionné qu'avant de prendre la décision d'aller de l'avant avec un nouveau projet, on évalue les possibilités de financement et les risques potentiels d'un tel projet. Le tableau 7 présente les résultats en fonction des secteurs d'interventions des organisations rencontrées

Tableau 7
Les instances décisionnelles dans les différents secteurs de l'économie sociale

<i>Entreprise du secteur marchand</i>	<i>Zone grise</i>	<i>Entreprises du secteur non marchand</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Les décisions qui vont changer la mission sont discutées au c.a.; pour les autres décisions, il y a une très grande marge de manœuvre • Le conseil d'administration • Dans le cas de coopérative, ce sont les travailleuses qui décident, mais les deux membres du c.a. donnent leur avis (ressources conseils) 	<ul style="list-style-type: none"> • Discuté en coordination et proposé au conseil d'administration • Approuvé dans un premier temps par le c.a. et finalement soumis au bailleur de fonds qui déterminera le nombre de ressources allouées au projet • Les décisions sont prises par la coordonnatrice avec l'appui du c.a. afin de ne pas supporter seule l'impact de la décision 	<ul style="list-style-type: none"> • C'est discuter au conseil d'administration mais approuvé par le bailleur de fonds

Mais selon plusieurs répondants, l'ultime décision revient aux partenaires financiers de l'organisation. « *Le décideur, c'est le bailleur de fonds* » soutient l'un des répondants. C'est ce dernier qui détermine, en partie, la possibilité d'aller de l'avant avec le projet proposé et accorde les ressources disponibles à la réalisation de ce projet. Le projet sera reconsidéré par l'organisation, à la suite de l'approbation par le bailleur de fonds. Cette contrainte dans la prise de décision nécessite des réajustements importants pour la mise en place du projet.

3.2.2.4 L'arrimage des nouveaux projets aux orientations de l'organisation : une forte tendance à la dispersion

En ce qui a trait à la cohérence entre le nouveau projet et la mission de l'organisation, l'équipe de travail doit constamment composer avec des contraintes externes qui font parfois dévier le projet de la mission première de l'organisation. Dans une perspective de gestion systémique, l'arrimage des nouveaux projets avec la mission de l'organisation s'avère prioritaire. Le projet est un sous-système de l'organisation. La mission de l'organisation servira de guide à toute décision ultérieure. Rappelons les propos de Loraine Guay qui insiste sur le fait que la mission, la finalité et les valeurs orientent fondamentalement les projets d'économie sociale.

Pour certaines des organisations qui font l'objet de cette étude, la mission n'est pas suffisamment circonscrite, ce qui a pour effet d'engendrer des problèmes de dispersion et d'égarement dans la réalisation des projets. Pour d'autres organisations, la mission s'avère trop large et ne correspond pas nécessairement aux activités menées sur le terrain. L'une des entreprises a révélé qu'après 17 ans d'opérations, elle ne dispose toujours pas d'une mission suffisamment claire pour satisfaire aux besoins de tous les intervenants, ce qui occasionne des résistances au sein du conseil d'administration, même si les membres de celui-ci partagent essentiellement les mêmes valeurs. D'autre part, une autre organisation a dû modifier sa mission pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds. Dans ce cas-ci, ce n'est pas le projet qui s'est ajusté à la mission de l'organisation mais plutôt la mission qui a obéi aux orientations de projets dictés par l'organisme subventionnaire. Une des organisations a précisé que faute de financement de base pour les salaires, l'organisation doit

être très flexible et parfois s'éloigner un peu de leur mission. La tentation est forte pour les organisations de s'éloigner de leur mission première pour accéder à des programmes de financement. Cet aspect, qui accentue la tendance à la dispersion, rend la gestion des projets d'autant plus complexe et mal circonscrite.

Selon Boulte (1991), cette tendance à la dispersion résulte, d'une part, du phénomène multiforme de création sous la pression de nouvelles demandes sociales et, d'autre part, à une forte démultiplication du réseau de partenaires.

La multiplication du nombre de projets a de lourdes conséquences pour l'organisation. Il devient alors difficile de coordonner les projets entre eux et de respecter les priorités. La multiplication du nombre de projets dans une entreprise apparaît ainsi le plus souvent comme révélatrice d'un dysfonctionnement majeur. En outre, l'impossibilité qu'il y a à gérer et maîtriser simultanément un nombre de projets trop élevé en regard des ressources de l'organisation constitue un obstacle quasiment insurmontable à la productivité et aux performances de la démarche. (Bloch, 2000, p. 35).

Par ailleurs, dans un processus de gestion de projet, les nouvelles initiatives doivent non seulement s'arrimer à la mission de l'organisation, mais également s'inscrire dans sa planification stratégique. En quoi le nouveau projet correspond-t-il à la planification stratégique? « Se donner une stratégie, c'est se donner un axe directeur, capable de donner un sens à des actes. ». (Aubert, 1995, p. 104). La majorité des organisations rencontrées ne se sont pas dotées d'un processus formel de planification stratégique. Cette démarche permet notamment de mieux clarifier la mission mais également d'instaurer un programme, afin de rechercher un équilibre et une stabilité du système à plus long terme. Lors des entrevues, deux des entreprises rencontrées procédaient pour la première fois à un processus de planification stratégique. Ces organisations avaient été outillées par la Corporation Développement communautaire de Francheville (CDC) qui a offert à ses membres une session de formation pour leur permettre l'élaboration d'un processus de planification stratégique. Cette première démarche a encouragé l'une des entreprises à engager un consultant externe, pour procéder à la planification stratégique. Les frais de ce consultant sont assumés par le CLD. Toutefois, ce service n'est pas offert aux entreprises d'économie

sociale, seulement aux entreprises privées. L'entreprise en question a dû trafiquer son statut pour accéder à ce service.

Cet excès d'incertitude et d'ambiguïté (mission, objectifs, stratégie, partenaires, forme d'existence de l'autorité, chaos omniprésent, etc.) en ce qui concerne l'avenir de l'organisation, pourrait être, selon Sainsaulieu (1983), la cause d'un épuisement collectif et d'une éventuelle dissolution des projets en cours.

3.2.2.5 L'implication du milieu dans la conception et l'élaboration des projets : une source importante d'innovations sociales

Les initiatives de projets initiées par le secteur de l'économie sociale doivent inévitablement être portées et développées par des gens ayant un esprit d'entrepreneuriat collectif. Selon la majorité des répondants, la présence d'individus ayant une vision élargie constitue un facteur essentiel à l'émergence et à la mise en œuvre d'un projet d'économie sociale. Pour plusieurs des répondants, les projets n'auraient probablement pas vu le jour sans l'apport d'un leader au sein de l'équipe qui, par son intérêt à l'expansion de l'organisme et par son engagement social, est à l'affût des différentes possibilités offertes à l'entreprise. Par exemple, le projet d'entreprise d'aide domestique a pris naissance grâce aux investigations d'un de ses membres. À l'inverse, en l'absence d'un gestionnaire qualifié, une entreprise d'économie sociale citée par le CLD a traversé des périodes très difficiles, amenant presque sa fermeture.

Bien que la base associative des organisations favorise notamment l'émergence de nouveaux projets, il reste que l'équipe de salariés et les collaborateurs de l'organisation sont au cœur du développement des nouveaux projets. Les rencontres informelles entre les membres de l'équipe sont propices à l'émergence de nouvelles idées. Plusieurs répondants ont précisé qu'à raison d'une ou deux fois par semaine, l'équipe de coordination partage un repas ensemble. Cette structure de travail informelle semble favoriser le développement des idées de projets. Pour plusieurs, les idées proviennent de l'équipe de coordination et sont choisies par ces derniers.

Par ailleurs, l'implication du milieu dans la définition et la mise en œuvre des projets favorisent l'émergence et la création d'innovations sociales. Les consultations auprès du public cible (sondage annuel et contacts auprès des clients dès que c'est nécessaire) et la mise en place de comité conseil permettent de soutenir la conceptualisation des idées de projets.

Les salariés sont aussi au cœur du processus de consultation. Il ne faut pas perdre de vue qu'ils sont, dans certains cas (entreprises d'insertion), également considérés comme public cible (femmes, personnes avec des limitations physiques, jeunes exclus, etc.). Pour l'une des organisations rencontrées, la consultation auprès des participants se fait de façon régulière et par écrit, afin d'amener l'ensemble des participants à se prononcer plus facilement.

Alors que les innovations technologiques ont généralement comme point de départ la recherche en laboratoire; les innovations sociales sont produites sur le terrain. De nouvelles façons de faire et de nouvelles réponses à des besoins non satisfaits sont imaginées ou expérimentées par essais et erreurs. Une logique du désordre prédomine et favorise l'innovation. Mais les contraintes environnementales limitent de plus en plus les possibilités d'innover. Selon les répondants, l'innovation se fait toujours parallèlement aux possibilités de financement du nouveau projet.

En raison des nombreuses opérations courantes et des démarches administratives (présentation de projets, rapports, etc.) de plus en plus exigeantes, l'équipe de travail ne dispose pas forcément du temps nécessaire pour innover et doit constamment se conformer à des programmes sectoriels. Force est de constater que les ressources humaines et financières nécessaires à l'innovation et à l'émergence de nouveaux projets s'avèrent de plus en plus limitées. Par conséquent, pour certaines organisations, l'équipe de travail n'a pas la capacité de soumettre de nouveaux projets; les propositions proviennent des membres du conseil d'administration ou d'un leader externe (militant, membre, participant, etc.). La majorité des entreprises semblent pouvoir compter sur une personne, qui n'est pas nécessairement le directeur, le coordonnateur de l'organisation ou le gestionnaire de projets; mais d'une façon ou d'une autre, cette personne est étroitement associée à l'organisation et contribue à son développement.

3.2.2.6 L'évaluation globale des projets d'économie sociale; une question de légitimité

À ce niveau, la question de l'évaluation des projets d'économie sociale devient capitale. Une des répondantes a tenu à faire mention, à la toute fin de l'entrevue, de l'importance de l'évaluation sociale des projets d'économie sociale. Actuellement, l'évaluation se fait principalement sur la base d'indicateurs mesurables en termes de chiffre d'affaires ou de nombre de ventes ou de taux de placement ou de territoire desservi; ces résultats ne donnent cependant pas un portrait complet de l'ensemble du projet. D'où la nécessité de mettre de l'avant de nouvelles familles d'indicateurs de performance pour « rendre compte aussi bien de la rentabilité économique que de la rentabilité sociale, de la qualité des services offerts que des conditions de travail, de la contribution au capital sociale que du renforcement de la démocratie dans les organisations. ». (Lévesque & Mendell, 1999, p. 18). Le critère de performance de l'entreprise d'économie sociale, c'est son utilité sociale (Boulte, 1991).

Une des organisations mentionne que les indicateurs varient en fonction du bailleur de fonds. Certains bailleurs de fonds ont déjà leurs propres indicateurs comme par exemple, le Service d'aide à l'emploi d'Emploi Québec. C'est habituellement le type d'indicateurs auquel se réfèrent les organisations. Or, la présence des employés et le sentiment d'appartenance de l'équipe de travail ou des participants, la valorisation des personnes, l'atteinte des résultats sociaux constituent d'autres indicateurs communs aux entreprises d'économie sociale qui devraient servir à évaluer au même titre que le nombre d'emplois créés, les retombées économiques et les profits engendrés. Une évaluation de la dimension sociale du projet d'économie sociale est capitale.

3.3 Ressources et savoir limités

Le sous-système *Ressources et savoir* définit le type d'intrants nécessaires à la réalisation des projets d'économie sociale, c'est-à-dire les ressources humaines, financières, matérielles et les savoirs essentiels, pour articuler l'intention de projet en service ou bien rendu. Deux éléments majeurs seront considérés dans l'analyse de ce sous-système *Ressources et savoir* : les ressources financières et les ressources humaines. En amont, le

projet d'économie sociale est porté par des gens engagés et soucieux de l'amélioration de la qualité de vie de la population. Ce sont ces femmes et ces hommes, leur motivation et leur culture qui les distinguent des entreprises traditionnelles. Viennent ensuite les questions d'ordre financier dont l'importance relative n'est plus à démontrer. Force ou faiblesse du système projet, ce sous-système attribue des caractéristiques distinctes et une valeur particulière au projet d'économie sociale.

3.3.1 UN APPUI FINANCIER FONDAMENTAL À L'ÉQUILIBRE ENTRE LE SOCIAL ET L'ÉCONOMIQUE

Tant pour les organisations du secteur marchand que pour celles du secteur non marchand, la question du financement demeure une préoccupation centrale dans la réalisation des projets d'économie sociale. L'acquisition des ressources nécessaires à la réalisation du projet dépendra du niveau de financement de l'organisation. Sans un soutien continu de l'État pour s'assurer de la pérennité de l'organisation selon sa mission première, il est presque illusoire de développer un projet d'économie sociale en respectant les règles prescrites par la définition de l'économie sociale. Selon l'un des répondants, il serait impossible d'envisager un niveau d'autofinancement à 100 %, compte tenu de la contrainte sociale. Par exemple, la *Gazette populaire* pourrait être autosuffisante au même titre qu'un Hebdo, mais la perte d'espace nécessaire à la vente de publicité ne lui permettrait pas de véhiculer le contenu relatif à sa mission.

Dans une étude réalisée pour le compte de la CSN, Aubry et Charest (1995) identifient le sous-financement chronique et l'encadrement bureaucratique comme les principaux obstacles à la croissance du secteur de l'économie sociale. Selon les auteurs, « le sous-financement chronique de ce secteur est malheureusement le reflet de la faible reconnaissance dont il bénéficie. ». (Aubry & Charest, 1995, p. 13)

Les sources de financement potentielles, pour les entreprises d'économie sociale, sont limitées, contrairement aux entreprises traditionnelles qui ont accès à une multitude d'outils de développement : l'accès à la capitalisation, les subventions de démarrage, les subventions à la formation, les mesures fiscales, le soutien à l'innovation (recherche et développement),

etc. Actuellement, les organisations de l'économie sociale ont accès principalement à trois sources de financement pour le développement des différents projets : le financement public, l'autofinancement par la vente de biens ou de services et le bénévolat ou les dons. Cet aspect ajoute à la complexité des projets développés par le secteur de l'économie sociale. La multiplicité des sources de financement, la faiblesse du niveau de financement direct et récurrent rend la gestion d'autant plus complexe. Aubry et Charest (1995) établissent une distinction entre le financement du secteur privé, qui provient du marché, et le financement de l'économie sociale, qui provient d'une multitude de sources (membres-bénévolat, marché, secteur public, secteur privé, dons).

Les politiques gouvernementales, on le sait, drainent le développement de l'économie sociale selon trois paradigmes distincts : celui du service d'intérêt public, celui de l'emploi et celui de l'entreprise (D'Amours, 1999). Cette tendance à la diversification des interventions étatiques se traduit également dans la politique gouvernementale de financement des organisations. Pour les volets marchands et concurrentiels de l'économie sociale, il existe une série d'outils de développement (techniques et financiers) mis en place par le gouvernement du Québec. Ces projets financés par le secteur public sont soumis à une double logique. Dans sa politique de déficit zéro, le gouvernement compte financer le secteur de l'économie sociale selon des objectifs de création d'emploi et de relance économique. La création de ces outils de développement s'inscrit notamment dans le processus d'institutionnalisation de l'économie sociale. Citons, entre autres, les Fonds d'économie sociale des Conseils locaux de développement CLD¹³, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)¹⁴, les Fonds de lutte à la pauvreté, les Programmes d'exonération financière¹⁵, les programmes d'insertion des bénéficiaires de la sécurité du revenu des Centres locaux d'emploi (CLE). Cette liste

¹³ Ce Fonds remplace *la mesure de développement de l'économie sociale (1996-1998)* gérée par les Conseils régionaux de développement, qui se voulait moins restrictive. Les Fonds des CLD sont réservés aux entreprises qui produisent des biens et des services et pouvant générer des revenus autonomes pour appuyer le démarrage d'entreprises d'économie sociale. « les sommes d'argent sont nettement insuffisantes ».

¹⁴ RISQ : Financement aux entreprises d'économie sociale pour leur permettre de structurer le montage financier adéquat, en complémentarité avec les autres sources de financement disponibles. Financement d'études techniques pour aider les entreprises à réaliser des projets plus solides. Financement sous forme de prêt (Claude Carbonneau, UQAM).

¹⁵ Pour favoriser l'accès aux services des entreprises d'aide domestique, notamment pour les ménages à faible revenus.

n'est pas exhaustive, mais elle fait plutôt référence aux mesures financières de portée générale. Pour les entreprises d'économie sociale se situant dans le secteur marchand, il est important de préciser qu'après leur subvention de démarrage, les sources de financement sont très limitées voire même absentes. L'appui financier s'avère insuffisant compte tenu du fait qu'elles supportent une charge sociale. Les organisations se voient dans l'obligation de faire leurs frais. Or, dans une situation de survie, plusieurs aspects propres aux valeurs de l'économie sociale deviennent sources de déchirement, comme l'a mentionné l'une des personnes rencontrées :

- La productivité est souvent plus basse puisqu'il s'agit, dans certains cas, de personnes ayant des limitations ou un lourd passé,
- Les prises de décision collective impliquent des rencontres d'équipes qui peuvent durer jusqu'à deux heures et à de nombreux échanges informels (« gruge temps »),
- La formation,
- La viabilité déjà fragile, mais il faut faire participer les gens.

Pour les organisations d'économie sociale qui se situent davantage dans le secteur non marchand et l'action communautaire, les sources de financement public sont plus nombreuses et plus diversifiées, quoique largement insuffisantes. Ces organisations, soumises au paradigme du service d'intérêt public, ont été reléguées au Secrétariat de l'action communautaire autonome (SACA). Un des principes proposés, dans cette politique, repose sur le financement de base stable (minimalement sur une base triennale), de sources variées, où le financement public joue un rôle prépondérant.

Les organisations non marchandes font face à une problématique importante. Ces entreprises sont souvent contraintes à vivre uniquement grâce à des programmes gouvernementaux, limitant ainsi leur potentiel d'innovation et leur liberté d'action. À ce titre, Belleau (1999) précise que la formalisation d'une organisation, par un financement stable, peut autant être source d'un nouveau souffle qu'un obstacle au renouvellement des idées. Les projets sont élaborés en fonction des critères dictés par les programmes de financement gouvernementaux. La bureaucratisation des organisations détruit le potentiel d'innovation (Benghozi, 1990).

Dans l'ensemble des groupes rencontrés, seule l'entreprise d'aide domestique bénéficie d'un financement récurrent. Les entreprises d'aide domestique s'inscrivent dans la politique de soutien au développement de l'économie sociale dans laquelle certains secteurs soit prioritairement considérés. Parmi les vingt projets promus par le Chantier de l'économie sociale, le secteur de l'aide domestique occupe une place importante. Pour les autres organisations retenues pour la présente étude, de nouvelles stratégies de financement doivent constamment être élaborées pour garantir la survie de l'organisation. Ces stratégies correspondent à la mise sur pied de nouveaux projets, compte tenu des nouvelles politiques de financement par projets, ou de la recherche de nouvelles sources de financement. Certaines organisations se voient dans l'obligation de présenter une quarantaine de projets annuellement pour garantir les emplois (une dizaine d'emplois) en place et pour soutenir les activités de l'organisation. Pour assurer sa survie, l'une des organisations rencontrées a dû modifier sa mission, en cours de route, afin de mieux répondre aux exigences des bailleurs de fonds. « Dans cette période de sous-financement, la tentation est grande d'accepter des mandats « d'État » pour accéder à de nouvelles sources de financement. ». (Belley, Relations, 1997 p. 274).

De façon générale (secteur marchand et non marchand), au niveau du financement public, on remarque l'effritement du financement de soutien et l'augmentation de financement par projet, à durée déterminée et à critères diversifiés. Les organisations sont contraintes de conjuguer divers projets pour assurer la survie de l'organisation. « On observe qu'il y a peu de coordination entre ces divers programmes et que chacun est assorti de critères et d'objectifs propres. ». (Aubry & Charest, 1995, p. 14). Ceci a pour conséquence d'augmenter la charge de travail des gestionnaires, notamment en ce qui a trait au suivi administratif de ces projets (nombreux rapports, suivi avec les partenaires, présentation de projets, etc.).

La recherche de financement devient ainsi une tâche à part entière pour les organisations dont la responsabilité est assumée par le gestionnaire de projet. « On négocie à la grenaille, beaucoup de démarches pour peu de résultats », souligne l'une des répondantes. Le gestionnaire doit procéder à des bricolages financiers pour dégager des projets financés et

les sommes nécessaires au maintien des activités courantes. Cette tâche récurrente occasionne une déviation du rôle que doit normalement assumer un gestionnaire de projet.

Les politiques de financement limitent la liberté d'action des organisations, à cause de l'application de normes strictes et des champs d'action subventionnés restreints. Par exemple, pour le Fonds de lutte à la pauvreté ou les programmes d'aide à l'insertion au travail, les critères de sélection limitent considérablement l'intégration de personnes dont les compétences sont pourtant pertinentes à l'accomplissement de la tâche reliée au projet. Ces programmes sont tributaires d'une politique de création d'emplois plutôt que de développement de projets d'économie sociale. Non seulement l'organisation doit répondre à sa politique interne (p. ex., accès des femmes à l'emploi, intégration de personnes handicapées), mais en plus, elle doit favoriser l'arrimage de ces politiques aux politiques des programmes de financement (personnes exclues, personnes bénéficiaires de la sécurité d'emploi, etc.) Par exemple, l'une des organisations rencontrées, pour la réalisation d'un nouveau projet de confection de vêtements, était à la recherche d'une femme, designer de vêtements, ayant des limitations physiques et bénéficiant de la sécurité du revenu. Il va sans dire qu'un tel profil ne court pas les rues. Souvent, ces projets d'emplois sont financés sur une base annuelle, occasionnant ainsi un important roulement de personnel et un problème pour les projets échelonnés sur plusieurs années.

Le Chantier de l'économie sociale (2001) insiste pour la consolidation et l'implantation de mesures qui faciliteraient le développement des projets d'économie sociale, notamment : l'accès à des outils de capitalisation adaptés aux réalités de l'économie sociale, un meilleur outillage pour le démarrage, le développement et la consolidation des entreprises collectives tant au niveau local qu'au niveau régional, la consolidation des stratégies de développement sectoriel existantes (aide domestique, petite enfance, environnement, foresterie, habitation communautaire, périnatalité, etc.), la mise en place d'outils de développement stratégique dans de nouveaux créneaux (tourisme social, loisirs, transport rural, communications, culture et nouvelles technologies)

L'enjeu de la capitalisation est déterminant, car il est illusoire de penser que les entreprises de l'économie sociale puissent se développer, produire des

biens et des services de qualité, offrir des conditions de travail décentes en comptant sur l'injection de sommes d'argent uniquement à travers des programmes d'insertion au travail ou de lutte à la pauvreté. À l'instar de toute entreprise, une capitalisation adéquate et adaptée à la réalité de l'entreprise est fondamentale. (Chantier de l'économie sociale, 2001).

Par ailleurs, il n'est pas rare de voir les membres et les salariés s'investir financièrement dans le démarrage d'un nouveau projet de nature collective. Une des organisations a démarré grâce au don de la machinerie et des outils d'ébénisterie nécessaires au démarrage du projet d'un des membres fondateurs.

Le bénévolat peut aussi s'avérer d'une importance capitale dans certains cas. Le conseil d'administration devrait constituer un intrant important dans la contribution des bénévoles, puisque pour plusieurs, il s'agit de la seule contribution volontaire. Toutefois, on note que pour certaines organisations, le conseil d'administration n'est mis à contribution que pour les réunions. La disponibilité des membres du c.a. est donc restreinte. L'une des répondantes a mentionné que les bénévoles de son organisation contribuent pour 40 à 50 % du travail accompli, ce qui n'est pas négligeable. Pour l'ensemble des répondants, cette dimension n'est pas comptabilisée, mais pour plusieurs, dont ceux qui sont impliqués dans un processus de planification stratégique, la contribution des bénévoles sera considérée (bilan financier, etc.). Selon une étude du CRES de la Mauricie auprès de 92 entreprises, « il y a environ 3 travailleurs par entreprise qui effectuent environ 17 heures par semaine de bénévolat (ou stage) pour un montant annuel de 6408 \$ selon la base du salaire minimum. » (Grenier, 2000, p. 25).

La question de l'autonomie financière distingue les entreprises des organisations ou des groupes d'insertion. On remarque que les entreprises d'économie sociale ont très peu accès à des programmes de subventions, ce qui les contraint à subvenir pour la presque totalité à leurs besoins. Mais aucune de ces entreprises n'a atteint un plein niveau d'autofinancement. « Ce sont des modalités de financement donnant priorité à l'utilité de l'activité sur sa rentabilité, qui peuvent donc fonder l'autonomie relative des fragments sociaux de ces différents domaines, si on les réunit dans un même secteur. ». (Vienney, 1994, p. 81).

3.3.2 *Limites et contraintes au plan de l'acquisition des ressources*

L'acquisition de ressources, pour la réalisation du projet, est fortement caractérisée par les ressources de type humain. Boulte (1991) rappelle que pour l'association, le « matériau ce sont ses membres et leurs capacités individuelles d'agir collectivement en inventant une réponse à un besoin de la société ». Ainsi, la réussite de ces projets collectifs est influencée par le niveau de cohésion, la motivation et l'implication de l'équipe de travail. L'ensemble des répondants a identifié l'équipe travail (tant salariés que bénévoles) comme facteur de réussite d'un projet d'économie sociale.

Un certain nombre de facteurs limite l'acquisition des ressources humaines et la composition d'une équipe-projet. Il semble que cet aspect soit étroitement lié aux sources de financement de l'organisation.

L'une des grandes difficultés rencontrées, dans les organisations, est le recrutement de personnel qualifié. Ce problème est davantage lié aux difficultés financières des entreprises qu'à la rareté de personnel qualifié (Grenier, 2000). Dans une étude sur les entreprises d'économie sociale de la région de la Mauricie, il ressort que 55 % des 92 entreprises rencontrées ont des problèmes de recrutement de personnel qualifié. Les statistiques confirment également que 80 % des travailleurs ont un diplôme de cinquième secondaire ou moins et que 81 % des dirigeants ont un diplôme de niveau technique et plus (Grenier, 2000).

En amont, il y a aussi le problème de recrutement qui est prépondérant. Au niveau de l'embauche, le cadre est restreint selon la mission de chacun (par exemple, engager des personnes avec des limitations ou des personnes handicapées ou des jeunes vivant sous le seuil de la pauvreté, etc.). Il y a tellement de critères que cela devient une difficulté. (par exemple, trouver un peintre au fusil, handicapé et sans argent, ça ne se trouve pas à tous les coins de rue). Des salaires trop bas peuvent également accentuer ce problème d'accès à des ressources compétentes.

Comme le salaire n'est pas élevé, on n'a pas beaucoup de choix » souligne l'une des participantes. Il existe d'importants écarts entre la rémunération des salariés du secteur de l'économie sociale et les emplois comparables qui se

retrouvent surtout dans le secteur public et parapublic (...). Ces écarts sont d'un ordre moyen de 30 %, les écarts étant plus prononcés pour les postes d'intervenants ou de conseillers qu'il ne le sont pour les postes administratifs ou cléricaux. (Paquet & Boucher, p. 14).

Principal bailleur de fonds de ces organisations, l'État, par les politiques gouvernementales actuelles, contribue alors au maintien et au développement (accéléré en partie par la dévolution des services publics) d'une certaine exploitation des ressources humaines hautement productives et qualifiées.

Une autre difficulté rencontrée par plusieurs fait référence aux programmes gouvernementaux. Selon l'information obtenue, le nombre d'emplois est sujet au changement, selon les programmes de financement. Le personnel est souvent maintenu par le biais de programmes gouvernementaux dont les exigences contraignent les entreprises d'économie sociale à une main-d'œuvre peu qualifiée, ce qui peut avoir des effets considérables sur le niveau d'innovation et sur le niveau de production. Lorsque la subvention est épuisée, cela occasionne inévitablement un roulement de personnel. La majorité des entreprises ont connu une augmentation du nombre d'employés mais ce nombre peut fluctuer selon les programmes d'emplois disponibles. Grenier (2000), dans l'étude qu'il a réalisée, démontre clairement qu'il est difficile de vérifier si les emplois subventionnés sont ou ont été maintenus.

Au-delà du problème de recrutement, il semble que, pour le personnel en poste, les répondants sont satisfaits de la qualification des employés. Pour eux, le problème se situe davantage au niveau de l'engagement et de l'implication du personnel. *Il faut constamment faire de l'accompagnement pour s'assurer de maintenir le sentiment d'appartenance des employés au projet d'économie sociale*, précise l'une des répondantes. Il y a un réel danger de désengagement et un manque de flexibilité. Il semble que ce ne soit pas les qualifications professionnelles qui causent des problèmes mais plutôt le manque de savoir-être et de connaissance du milieu (approche plus pédagogique, plus sentie, plus attentive).

Finalement, une autre difficulté s'ajoute à la liste, soit le fait que les entreprises de réinsertion travaillent avec des gens qui ont un passé lourd et par conséquent des difficultés

personnelles qui ont un impact certain sur le travail (dépression, grande fatigue, etc.). Ces personnes ont souvent un double rôle; d'une part, celui de bénéficiaire ou public cible et, d'autre part, celui de travailleuse ou travailleur. C'est notamment le cas de cinq des entreprises rencontrées. Par exemple, l'une des entreprises rencontrées a comme mission de permettre à des personnes handicapées physiquement d'intégrer le marché du travail. Ces personnes représentent la majorité des travailleurs de l'entreprise d'ébénisterie. Comme il s'agit de personnes avec des limitations physiques ou intellectuelles et qui n'ont souvent jamais travaillé, la production ne peut être aussi rapide que celle d'une entreprise traditionnelle.

Par ailleurs, il semble que le coût de la main-d'œuvre, dans le secteur de l'économie sociale, soit plus élevé considérant les besoins de formation requis pour une main-d'œuvre de qualité et partageant les valeurs de l'organisation. Par exemple, l'une des entreprises procède régulièrement à la formation du personnel, selon les besoins identifiés par le personnel. Certaines de ces formations ne sont pas nécessairement inhérentes à la tâche mais plutôt aux valeurs sociales de l'organisation. À titre d'exemple, soulignons la participation des travailleuses de cette organisation à la Marche mondiale des femmes de l'an 2000. Pour deux des entreprises rencontrées, leur mission première privilégie la formation, mais les moyens financiers, pour assumer cette formation du personnel, sont limités. Trois des organisations unissent leurs efforts pour assurer la formation de ces groupes (camps de travail dispensés quatre fois l'an et dîners d'éducation populaire à toutes les deux semaines). L'étude du CRES (Grenier 2000) précise que les besoins de formation se situent davantage dans les fonctions de gestion. Pour les dirigeants, les formations en organisation de la production et en gestion des ressources humaines sont prépondérantes, toujours selon l'étude du CRES.

Les entreprises visitées comptent sur une moyenne de quatre bénévoles. Plusieurs de ces personnes proviennent du conseil d'administration de l'organisation et des membres de la famille de l'équipe permanente. Il est à noter également que l'équipe de salariés contribue à l'action bénévole de son organisation, son engagement allant au-delà des heures payées. Il est efficace d'utiliser des ressources bénévoles pour du travail ponctuel mais pour du travail à long terme ce n'est pas envisageable, souligne l'une des participantes. Un bénévole ne peut

remplacer un salarié. Force est d'admettre que le rôle de bénévole ou de militant, qui traditionnellement faisait référence à des acteurs engagés, porteurs du projet social et familiers avec le champs d'action de l'organisation, tend à changer. On remarque une diminution du nombre d'acteurs engagés. Aujourd'hui, c'est davantage l'équipe de salariés qui est porteuse du projet et qui doit informer, sensibiliser et motiver les bénévoles à s'engager (Boulte, 1991). Or, l'intensité et la qualité de ce bénévolat seront très déterminantes pour l'association. Tel est le cas d'une des organisations rencontrées dont la force vive du militantisme la différencie des autres organisations.

Quant aux ressources d'ordre matériel (local, ordinateurs, matériaux, machinerie, etc.), elles sont restreintes, mais plusieurs semblent s'en accommoder. Le matériel en usage dans les organisations provient souvent d'un don des salariés ou des bénévoles (meubles, ordinateurs, machinerie, etc.) Notons que les organisations ne sont pas dotées de matériel hautement perfectionné, la technologie étant très limitée; voilà peut-être une raison pour laquelle les entreprises d'économie sociale se retrouvent en grande majorité dans les secteurs traditionnels (couture, menuiserie, ébénisterie, aide domestique, mécanique). L'une des organisations a précisé que le fait de ne pas disposer d'un local alourdit la tâche et limite les possibilités d'expansion. Après quatre déménagements, cette organisation devra, encore cette année, changer de local.

3.4 Appui et mobilisation : la capacité de conjuguer avec les nouvelles exigences est fondamentale dans la construction de l'appui

L'ère de la nouvelle économie sociale donne un nouveau visage, une nouvelle image à ce secteur d'activité qui, comme on l'a souligné précédemment, a trop longtemps été caractérisé comme étant marginale. Bien que l'économie sociale ait gravi les échelons de l'économie locale et régionale, rappelons toutefois que nous assistons toujours à une conception tronquée de l'économie où seules les activités créatrice de richesses sont considérées comme la rationalité dominante de nos sociétés. D'où les grandes résistances à l'attribution d'une valeur économique aux impacts sociaux des projets d'économie sociale. Dans un tel contexte, la reconnaissance de l'économie sociale s'avère donc partielle,

puisqu'on ignore toujours la dimension qualitative de son action. Non plus marginale mais toujours en situation de survie par l'absence d'une réelle reconnaissance. Tant et aussi longtemps que les projets ne se développeront pas dans toute leur légitimité, les organisations devront davantage s'investir dans la construction de l'appui.

Les organisations de l'économie sociale revendiquent maintenant un rôle à part entière entre le secteur public et le secteur privé. Mais c'est encore sur la base de compromis que prennent naissance les projets d'économie sociale, compromis « reflétant le poids relatif des acteurs » (D'Amours, 1999, p. 39). Cet accord tacite devient une source de déchirement et un facteur de résistance dans la réalisation des projets d'économie sociale. Un appui partiel sur la base d'un compromis limite le développement des projets, notamment par un manque de cohérence dans la définition de l'orientation.

3.4.1 ENVIRONNEMENT MACRO DÉTERMINANT DANS LA CONSTRUCTION DE L'APPUI

L'émergence des projets de la nouvelle économie sociale devra se faire dans une stratégie de recherche d'alliances et de partenariats, afin que soient établies de nouvelles règles du jeu et de nouveaux pouvoirs. La concentration de plus en plus importante des projets d'économie sociale et les structures de concertation (Chantier, CRES, CDC, CLD, etc.) en émergence constituent l'une des forces de ce mouvement et permettent le développement de projets en respectant la mission première de l'organisation, ses valeurs et son propre mode de fonctionnement. Ceci afin de se soustraire à la dépendance externe et envers les gouvernements.

Des divergences dans les approches préconisées par l'ensemble du mouvement de l'économie sociale renforcent le clivage déjà établi par les politiques gouvernementales (secteur concurrentiel, marchand et non marchand). Certains acteurs de l'économie sociale mettent davantage l'accent sur sa dimension sociale (services à la collectivité, résolution de problèmes sociaux), alors que d'autres tiennent un discours à caractère entrepreneurial pour définir les fondements de la nouvelle économie sociale. Les composantes certaines et incertaines de l'économie sociale rendent la définition des frontières d'autant plus équivoque.

Ce qui rend l'établissement et la reconnaissance du troisième secteur davantage difficile. Par ailleurs, faute de financement de base, les groupes se retrouvent souvent en situation de compétition; la collaboration et le partenariat en souffrent beaucoup.

La construction de l'appui dans les organisations semble découler de l'environnement externe de l'organisation. Tel que mentionné précédemment, les projets d'économie sociale sont fortement influencés par les partenaires, qui constituent une part importante de l'appui à la réalisation de ces projets. Boulte (1991) précise que l'organisation doit en permanence faire la preuve de son utilité pour voir se renouveler ses sources de financement.

3.4.2 CONTRÔLE OMNIPRÉSENT DES PARTENAIRES : UN ENJEU POUR L'AUTONOMIE DE GESTION

Il a toujours existé une tension entre le secteur public et le secteur communautaire quant au financement et au contrôle du communautaire. Ce qui démarque les organismes communautaires, c'est l'insistance sur leur autonomie, leur droit d'aborder les problèmes à partir d'une approche holistique qui tient compte de l'ensemble des besoins et désirs de la clientèle avec laquelle ils travaillent (Roses, 1997, p. 268).

Par autonomie, on entend la capacité de chaque groupe de pouvoir aller au bout de ses potentiels propres, de disposer de la capacité maximum à agir avec ses moyens, de limiter sa dépendance et de conquérir une souveraineté optimale (notes de cours, Joyal, p. 42). Dans un contexte d'institutionnalisation, il appert que la gestion des projets d'économie sociale est souvent conditionnée par le bailleur de fonds ou l'État. Ce qui rend la gestion interne beaucoup plus bureaucratique et brime l'autonomie de gestion des organisations.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la mission de l'organisation ne peut être totalement satisfaite sans l'apport d'un financement externe (bailleur de fonds). Pour Laville (2000), « L'autonomie de gestion incite les organisations à ne pas entrer dans une relations tutélaire avec les pouvoirs publics mais les externalités collectives dont elles sont porteuses appellent un financement public ». Ces organisations qui, par définition, doivent être autonomes, se voient contraintes de répondre aux intérêts du partenaire financier. Or, bien que la définition officielle de l'économie sociale laisse une place importante à

l'autonomie de gestion par rapport à l'État, il reste que concrètement, cet aspect est tout autre.

Les projets locaux potentiellement porteurs de développement pour le territoire d'où ils émergent ne rencontrent pas toujours les objectifs énoncés; les modalités envisagées diffèrent souvent des critères de recevabilité des institutions financières (Lebossé, 1998). Il est important de spécifier qu'à ce niveau, les facteurs de réussite, pour le bailleur de fonds, ne sont pas nécessairement les mêmes que pour l'organisation. Pour le bailleur de fonds, on parle notamment de taux de placement, de retombées économiques, de nombre de participants, etc., alors que pour l'entreprise, les retombées positives ne sont pas toujours chiffrables (amélioration de la qualité de vie des participants, diminution de la délinquance, etc.). Comment mesurer le bien-être d'un jeune qui apprend à découvrir son potentiel ou bien la prise en charge d'un individu tant sur le plan monétaire que social?

Soumises à une multitude de contrôle selon le nombre de partenaires impliqués dans la réalisation du projet, certaines organisations doivent respecter une série de critères de développement. Chaque partenaire dispose de modèles différents de contrôle. Or, ces derniers exigeront des outils d'information conformes à leurs systèmes respectifs de contrôle. De fait, la nature et l'envergure du contrôle des projets ne sont pas négligeables et soumettent l'organisation à une lourdeur administrative importante.

3.4.3 ÈRE DU PARTENARIAT ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ENDOGÈNE : LE POUVOIR DU MILIEU

Au cours des entrevues, la question relative au développement local a pris des allures de partenariat. Cette dimension est prioritaire, non seulement pour favoriser le rayonnement des projets, mais également afin de renforcer l'action de ces mouvements sociaux. Ainsi, on note de nombreux partenariats entre les organisations du milieu, notamment par des structures de concertation communautaire telles que la Corporation de développement communautaire de Francheville (CDC), la Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie, le Regroupement des organismes communautaires de la Mauricie (ROM), la Table des médias alternatifs de la Mauricie, le groupe Concentra, etc. Ces regroupements

favorisent le partage de services et la complémentarité dans l'action respective des différents groupes.

Propice à l'émergence des projets, le Québec assure la synergie entre les projets issus du milieu. Selon l'une des répondantes, le Québec constitue un levier important pour l'émergence de nouveaux projets d'économie sociale. La majorité des entreprises rencontrées étant relativement jeunes, le Québec favorise le partage d'expertise et de service : le regroupement des entreprises d'aide domestique, par exemple, a produit une affiche pour le travail de l'ensemble de ses groupes. Un appui de taille pour le développement des projets d'économie sociale.

L'enracinement dans le milieu et la collaboration des partenaires sont prioritaires mais pas nécessairement faciles. Il est essentiel que les gens du milieu y croient pour que le projet fonctionne. Certains secteurs d'activités semblent davantage gagner la sympathie de la population que d'autres secteurs. Un des répondants précise que, comme il s'agit de lutte à l'exclusion et de création d'emploi, il est plus difficile de susciter la mobilisation de la population. S'il s'agissait d'un centre d'hébergement, pour femmes victimes de violence, la mobilisation serait plus considérable. La propension serait plus grande à apporter une aide dans une situation d'urgence que dans un contexte de prévention et de développement. La mobilisation devient un enjeu important dans la reconnaissance de l'entreprise d'économie sociale.

Le partenariat avec le milieu assure notamment l'appui des bailleurs de fonds. Sans la collaboration des organismes et des institutions du milieu, une organisation peut se voir refuser le financement de ces activités. L'une des répondantes précise que sans les partenaires sur lesquels l'organisation peut compter (commission scolaire, centre jeunesse, UQTR), le financement serait limité.

La capacité de l'organisation à mobiliser, à fidéliser et à impliquer les différents acteurs dans l'action, voilà un défi majeur que doivent relever les organisations de l'économie sociale. Les entreprises d'économie sociale doivent gérer leur image pour s'assurer de l'appui nécessaire, selon les tendances politiques, sociales et économiques. Les

salariés et les bénévoles doivent faire un grand travail de promotion pour sensibiliser et éduquer la population dans leur apport à la société. Des kiosques, des portes ouvertes etc. sont alors organisés.

Certains ont mentionné que la population avait encore des préjugés quant au travail que ces derniers accomplissent. Une des répondantes a rapporté le point suivant : *Les gens n'ont pas l'idée de l'ampleur du projet, ils pensent que parce qu'on travaille avec des personnes handicapées que l'on fait du macramé autour d'une table.* Il y a encore beaucoup de travail à faire pour démystifier l'économie sociale.

Pour les organisations, l'apport du conseil d'administration est important pour ce qui est de l'appui professionnel; il facilite la résolution de certains problèmes en faisant appel à des spécialistes, qu'ils soient avocats, agents d'immeuble, spécialistes en marketing, etc. Plusieurs ont mentionné qu'ils essayaient de former un conseil d'administration diversifié et représentatif du milieu afin d'obtenir un meilleur appui dans des cas précis.

3.4.4 LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES ET DES CONTRAINTES DE GESTION

Les contraintes et les risques des projets d'économie sociale sont les résultantes de la dualité entre le social et l'économique. Y a-t-il un équilibre à respecter pour assurer la viabilité de l'organisation, sans pour autant tourner le dos à sa mission sociale? Voilà un enjeu important à considérer, afin de diminuer les risques afférents au projet. Citons à ce titre l'expérience d'une entreprise de couture qui, selon le responsable du CLD de Francheville, courait à sa perte en raison de la prédominance de l'aspect social dans sa gestion interne. Cette entreprise, dont le but premier est de fournir du travail à des personnes qui, autrement, ne pourraient être sur le marché du travail, n'arrivait pas à produire la quantité nécessaire pour répondre à la demande de son principal client. L'improductivité de certaines couturières ralentissait l'ensemble du processus et obligeait les autres à travailler davantage pour atteindre en partie les résultats de l'entreprise. Or, un tel contexte entraîne inévitablement des conflits au sein de l'équipe et occasionne des retards dans la livraison des biens et des services.

Pour un autre des répondants, la réponse a été claire et précise : « *jamais on va congédier une personne parce qu'elle n'est pas suffisamment productive.* ». Dans une situation d'improductivité, cette personne est jumelée à une personne plus productive, sinon les dirigeantes mettent les mains à la pâte pour supporter l'équipe de travail.

Le respect des délais semble être une contrainte fréquemment rencontrée dans la réalisation des projets. Plusieurs des organisations doivent composer avec des personnes ayant des limitations de toutes sortes. Il n'est pas rare que ces organisations aient à faire face à des situations imprévisibles (maladie, extrême fatigue, problème d'alcoolisme, dépression, famille monoparentale) ralentissant la production. Ces organisations doivent nécessairement être supportées financièrement pour atténuer de tels risques.

L'insertion de certaines populations, en situation d'exclusion, exige un travail d'accompagnement et des attentes réduites en ce qui concerne la productivité des travailleurs et travailleuses, indépendamment de la grande volonté de ces personnes. Ce qui fait en sorte que ces entreprises, sans programme continu d'aide gouvernementale, n'arrivent pas à dépasser l'étape du démarrage. Autrement dit, en plus de l'aide habituelle que recherchent les entreprises (formation, gestion, accès au crédit, soutien à la commercialisation, etc.), ces dernières ont besoin de programmes d'aide gouvernementale pour solvabiliser leur entreprise. (ÉCOF, 2002).

3.5 Organisation et fonctionnement

La structure, l'organisation et le type de gestion que l'entreprise d'économie sociale a toujours préconisés, s'arriment à bien des égards aux nouvelles pratiques de gestion des entreprises privées de la nouvelle vague. Qu'on pense à la réorganisation du travail, par la mise sur pied des équipes semi-autonomes ou des cercles de qualité. Issues de la gestion participative et en réponse à la gestion taylorienne, ces pratiques, adoptées par plusieurs entreprises privées, sont caractérisées par une certaine démocratisation de l'entreprise. Les organisations du secteur de l'économie sociale sont notamment caractérisées par le nivellement hiérarchique, un processus de décision démocratique, un principe de participation, une forte mobilisation du personnel et l'omniprésence d'équipes de travail. Ces

dimensions confèrent aux organisations du secteur de l'économie sociale une forte propension à l'approche de gestion de projet.

3.5.1 FONCTIONNEMENT COLLECTIF DÉMOCRATIQUE S'APPARENTANT, PLUS QUE JAMAIS, AUX NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION DU SECTEUR PRIVÉ

Les frontières de l'économie sociale, on l'a déjà dit autrement, sont loin d'être opaques; au contraire, elles s'apparentent plus que jamais auparavant soit au secteur privé, soit au secteur public. Cela se traduit notamment dans le type de gestion et de fonctionnement préconisés par l'entreprise d'économie sociale. Revenons aux recherches d'Henri Desroches. Sous le label de composantes *incertaines*, on retrouve les entreprises partageant plusieurs similarités, au niveau de la gestion, avec l'entreprise proprement dite d'économie sociale, c'est-à-dire l'entreprise à participation ouvrière, l'entreprise publique ayant une certaine autonomie de gestion, l'entreprise privée en partenariat avec un syndicat, etc. Il s'avère difficile de caractériser adéquatement le mode de fonctionnement propre aux entreprises d'économie sociale.

Mais pour reprendre les mots de Renaud Sainsaulieu, (1983), « en théorie et dans l'histoire concrète de ce siècle, l'entreprise et l'association ne se ressemblent pas du tout! L'eau et le feu, pourrait-on même dire... ». La diversité de ses composantes (partenaires, valeurs, cultures, objectifs, intérêts, savoir et savoir-faire) distinguent l'entreprise d'économie sociale. Le secteur de l'économie sociale s'inscrit davantage dans un fonctionnement collectif que dans un fonctionnement de gestion participative. La différence tient davantage aux objectifs et à la finalité d'action qu'aux principes d'organisation (Sainsaulieu, 1983).

3.5.2 FONCTIONNEMENT COLLECTIF : UNE SOLIDE BASE INITIÉE ET CONSOLIDÉE PAR LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Pour faire face à la forte compétitivité, les entreprises de tous les secteurs se tournent vers de nouvelles formes de gestion et d'organisation. La dimension humaine prend une place de plus en plus importante dans la stratégie des entreprises.

Bien qu'esquissées sur quelques années seulement, ces transformations rapprochent objectivement l'entreprise et l'association, non pas sur leurs finalités mais par le biais de leur fonctionnement respectif, où il s'agit de gérer toute la complexité d'ensemble humain (...) L'importance de la vitalité du secteur associatif, expert en mobilisation militante, en créativité et en projets collectifs, n'offre-t-il pas un exemple possible pour les entreprises qui ont tant de mal à motiver leurs personnels, à sortir des routines bureaucratiques, ou à s'arracher aux privilèges de classe. (Sainsaulieu, cité par Boulte, 1991p. 12).

En revanche, les entreprises d'économie sociale ont un besoin de plus en plus important dans l'apprentissage des rouages de la gestion des entreprises traditionnelles (comptabilité, administration, contrôle de la production, gestion financière, etc.). De plus en plus confrontées au même marché, les entreprises d'économie sociale doivent disposer d'outils qui leur permettent de rendre compte d'une *dite* bonne gestion.

L'analyse comparative de la structure organisationnelle des entreprises gérées en collectif et des entreprises traditionnelles du management classique, permet de placer dans son contexte le développement des projets d'économie sociale et de présenter l'écart relatif entre les deux types de culture organisationnelle. L'action volontaire et collective qui se développe au sein des sociétés dites complexes, est caractérisée par une forme organisationnelle particulière.

En se référant à la définition de l'économie sociale du Chantier de l'économie sociale, nous sommes à même d'identifier une réelle préoccupation pour la question du fonctionnement collectif démocratique :

- Finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit;
- Autonomie de gestion par rapport à l'État;
- Processus de décision démocratique impliquant les usagers et les travailleurs;
- Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et de revenus;
- Principes de participation, de prise en charge et de responsabilité individuelle et collective.

Rothschild-Whitt (1982) permet au lecteur un modèle de l'approche démocratique et du fonctionnement collectif en organisation. L'auteur présente les facteurs qui ont permis de

déterminer les caractéristiques fondamentales des deux approches. Dans une étude sur la démocratie en organisation, Sainsaulieu (1983) ajoute deux dimensions à l'analyse Rothschild-Whitt : la gestion participative et le taylorisme. Il fait un parallèle entre trois différentes théories de l'organisation (taylorisme, bureaucratie et gestion participative) et le fonctionnement collectif (démocratique) en association. Le tableau 8 présente une synthèse de l'analyse de Rothschild-Whitt (1982) et Sainsaulieu (1983).

Selon cette étude comparative, force est d'admettre qu'il existe des écarts substantiels entre le fonctionnement bureaucratique et le fonctionnement collectif démocratique. L'organisation se retrouve actuellement confrontée à cette double culture organisationnelle dans la réalisation de ses projets. Soumise à une série de contrôles et à la lourdeur administrative de l'État, l'organisation se voit dans l'obligation d'abandonner certaines pratiques propres au fonctionnement collectif, pour répondre adéquatement aux exigences étatiques. Or, bien que la participation et la prise de décision collective soient au cœur des préoccupations premières des organisations, il s'avère que les exigences étatiques (solvabilité, gestion axée sur les résultats, objectifs de création d'emploi et production de biens) érodent les principes démocratiques des organisations, compte tenu de la surcharge de travail qui leur est imposée, notamment sur le plan administratif. Plusieurs aspects propres aux valeurs de l'économie sociale deviennent sources de déchirement (formation, prise de décision collective). L'extension de ses fonctions entraîne une perturbation de la mission traditionnelle.

On assiste donc à une nette tendance à l'institutionnalisation et à la professionnalisation de l'action collective. Dans un contexte caractérisé par la quasi-absence de règles, l'introduction d'un système fortement réglementé et structuré (mesures législatives, réglementaires et bureaucratiques) risque de fragiliser la réalisation des projets.

Tableau 8
Organisation et fonctionnement selon quatre approches différentes

<i>Dimension</i>	<i>Approche taylorienne en organisation</i>	<i>Fonctionnement bureaucratique</i>	<i>Approche de gestion participative</i>	<i>Fonctionnement collectif, démocratique</i>
Autorité	L'autorité est basée sur la hiérarchie et est détenue par les individus situés au sommet de la pyramide	L'autorité repose sur la loi et les règlements	L'autorité repose sur le groupe de travail	L'autorité repose sur l'élection mais celle-ci a un rôle avant tout d'animation plutôt que de négociation Le fondement de l'autorité est la négociation
Règlements	Principe de formalisation des règlements	Règlements sont écrits et valables pour tous Les règles déterminent les compétences des services et leurs fonctions auxquels sont adjoints des moyens de sanctions et le cadre de leur application	Adéquation aux normes par l'engagement des salariés envers l'organisation (efficacité organisationnelle)	Quasi-absence de règlements écrits Régulations par le face à face sans médiateurs Adéquation aux normes par l'engagement des salariés envers l'organisation (idéologie collective)
Contrôle social	Contrôle repose sur la hiérarchie directe	Contrôle repose sur la hiérarchie directe	Système de délégation : le supérieur ayant un rôle de délégué pour son groupe, dans certains cas, il pourrait être élu	Contrôle repose sur les collègues et sur les relations interpersonnelles Hiérarchie répartie sur l'ensemble des travailleurs Autonomie des travailleurs face à leur tâche
Relations sociales	L'homme est un auxiliaire de la machine, dont l'efficacité se mesure seulement en terme de production Écart social entre l'exécutant et le concepteur par une division du travail et la spécialisation des tâches	L'organisation repose sur un ensemble de fonctions entraînant une sorte de division du travail et des rôles spécialisés Comportement du fonctionnaire est caractérisé par l'impersonnalité et le formalisme		Un modèle dont la tendance est à la réduction de la division du travail et des rôles peu spécialisés par la disparition partielle des rôles d'autorité. Le comportement des travailleurs est caractérisé par l'aspect personnalisé des relations et leurs dimensions affectives
Recrutement et avancement	Sélections des individus appuyés de test psychotechniques	Le recrutement et l'avancement reposent sur une formation très spécialisée ou un concours L'avancement est basée sur des grades ou des échelons liés à l'expertise et l'ancienneté	L'embauche et la cessation se font à partir de l'adéquation aux normes et à la culture de l'organisation, à partir de la capacité d'engagement personnel des salariés	L'évaluation de l'homme n'est pas faite en fonction de la capacité de production mais en fonction de son adhésion au projet collectif Le recrutement et l'avancement reposent la plupart du temps sur l'expertise, mais aussi sur l'amitié et la qualité de participation
Mesures de motivations	La structure hiérarchique dispose d'un pouvoir de sanction ou de récompense Salaire à la pièce		Intégration des individus en s'adaptant à leurs motivations psychologiques Le travailleur est traité et encadré par une autorité, des sanctions et des récompenses	Satisfaction au travail Principe d'égalité des salaires

Guay (1998) insiste sur le fait que l'on ne définit pas l'économie sociale uniquement selon les statuts mais également en tenant compte de la finalité d'action et du mode de fonctionnement. Dans le contexte actuel, il est de plus en plus difficile de définir l'économie sociale sur la base de son fonctionnement. L'organisation est soumise à une double culture au niveau du fonctionnement. Il s'agit d'un changement important au niveau du fonctionnement organisationnel dont l'impact se manifesterait sur la finalité d'action des organisations et sur la vie démocratique de l'organisation.

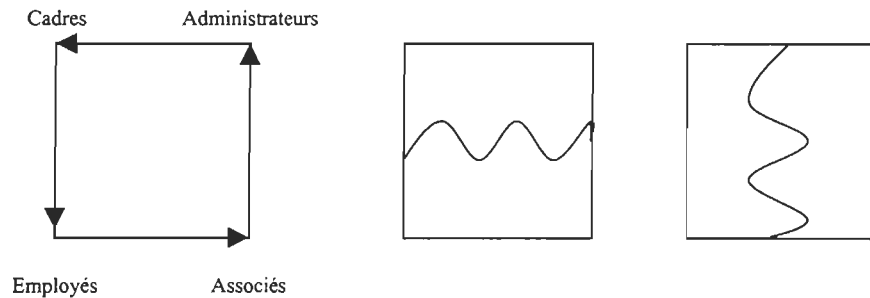
3.5.3 MULTIPLICATION DES CATÉGORIES D'ACTEURS DANS LA RÉALISATION DES PROJETS : QUADRILATÈRE DES ACTEURS

Avant de définir la composition et le fonctionnement des équipes de projets d'économie sociale, il importe de préciser l'une des caractéristiques de ces organisations. Les organisations de l'économie sociale doivent mettre en œuvre et arrimer des ressources humaines salariées, des ressources humaines bénévoles, des bénéficiaires, des membres administrateurs. En proposant un modèle d'analyse organisationnelle, Desroches caractérise le secteur de l'économie sociale au moyen du *quadrilatère des acteurs*. Ce modèle propose quatre types d'acteurs déterminants au sein de l'organisation :

1-les membres et les bénévoles à la base, 2- les administrateurs élus en assemblée générale, 3- les gestionnaires généralement engagés par les administrateurs, 4- les salariés engagés par les gestionnaires. Des relations de coopération et de concurrence entre ces divers acteurs rendent l'organisation d'économie sociale à la fois plus complexe et plus conflictuelle que les autres formes d'organisations mais en même temps plus riche en terme de dynamique sociale et de mobilisation des ressources. (Lévesque & Mendell, 1996, p. 5).

D'autre part, le modèle démontre les clivages verticaux (entre entreprise et membres) ou horizontaux (entre dirigeants et exécutants) qui peuvent venir perturber le fonctionnement idéal de ces organisations.

Figure 4
Le quadrilatère des acteurs



Source : Vienney (1994)

Ainsi, l'intégration des différents acteurs au sein d'un projet commun est rarement simple, puisqu'il implique des niveaux de relations, qui de par leur ambiguïté relative, contribuent à la difficulté de mettre sur pied une équipe de travail très efficiente. Il faut alors composer avec les ressources disponibles, aussi bien salariées que bénévoles. Toutefois, il semble se dégager que la forte mouvance entourant la gestion de projets sollicite davantage le personnel salarié que les membres de l'organisation. Ces derniers contribuent au projet de façon ponctuelle.

3.5.4 ENCADREMENT ET SUIVI DE L'ÉQUIPE-PROJET

C'est sous la gestion de l'équipe de travail que semble se manifester davantage la nature démocratique des organisations de l'économie sociale. Dans l'ensemble des organisations, la gestion de projet est assurée par une seule personne. En moyenne, les gestionnaires passent au-delà de 80 % de leur temps à la recherche de financement et au suivi auprès des bailleurs de fonds; ce qui laisse peu de temps à la gestion interne, en l'occurrence à la gestion des ressources humaines.

Ces personnes sont souvent membres de l'équipe de coordination. Le terme superviseur, leader ou coordonnateur est davantage utilisé pour désigner la personne en charge de la gestion du projet. Deux répondantes ont d'ailleurs mentionné qu'elles ont du mal à intégrer ce titre, compte tenu du nivellement de la hiérarchie. Le rôle des gestionnaires

de projets, dans les entreprises d'économie sociale, dépasse largement les fonctions de coordination, d'intégration et de planification.

Quant à l'équipe-projet, elle est dans plusieurs cas supportée par l'équipe de coordination, notamment pour les organisations dont les salariés sont aux prises avec un lourd passé et des limitations de tout ordre. Une étude sur la question des rapports au travail, dans les entreprises d'économie sociale, confirme que les salariés exercent un très grand contrôle sur leur travail (gestion quotidienne de leur tâche et établissement des priorités) mais que leur influence est limitée en ce qui concerne les décisions relatives aux orientations stratégiques de l'organisation, aux questions financières et administratives. (Paquet et Boucher). Certains ont mentionné que peu importe le projet, les ressources humaines nécessaires à la réalisation du projet sont puisées à l'intérieur de l'équipe permanente. En l'occurrence, cette équipe doit être très polyvalente pour assurer des tâches aussi variées que faire du lobby auprès des instances gouvernementales ou à l'inverse faire l'entretien ménager des locaux.

Le conseil d'administration constitue pour plusieurs une source importante d'expertise. Au moins cinq des entreprises rencontrées ont misé sur l'apport d'un conseil d'administration constitué d'une équipe multidisciplinaire. Un des répondants a précisé que chaque personne a une expertise particulière. Le choix de ces personnes s'est fait progressivement si bien qu'aujourd'hui, on retrouve autour de la table un responsable en marketing, un comptable, etc.

L'expertise nécessaire à la composition des équipes-projet varie d'une entreprise d'économie sociale à l'autre. Boulte (1991) souligne que la plupart des organisations n'ont pas à manipuler des appareillages hautement perfectionnés : les compétences et le savoir faire des salariés reposent essentiellement sur la capacité de mobilisation. Paquet et Boucher identifient quatre fonctions principales communes aux entreprises d'économie sociale : les cléricaux ou administratifs, les intervenants ou conseillers, les coordonnateurs ou superviseurs et la direction. Un des groupes a mentionné que si l'expertise était trop spécifique et ponctuelle, ils faisaient appel à une ressource externe ou à des stagiaires (Université, Cégep). Les consultants ou ressources temporaires ont parfois tendance à limiter

leur engagement, ce qui peut être source de conflit par rapport aux militants ou salariés permanents qui adhèrent aux projets collectifs.

Il est toutefois intéressant de noter que pour plusieurs, il est ardu de trouver le personnel requis pour accomplir la tâche. Non seulement cette personne doit posséder des compétences académiques spécifiques mais elle doit également être engagée socialement et croire au bien-fondé de l'entreprise. Elle doit donc avoir un côté social et un côté économique. Il faut que le social soit économiquement viable. La même remarque s'applique pour les membres du conseil d'administration. Une entreprise a spécifié qu'elle essayait d'avoir, au sein du CA, une participation équitable entre des personnes dont le profil est social et d'autres dont le profil est davantage économique.

Quant au fonctionnement, la majorité des équipes-projet se réunissent une fois par semaine ou une fois à toutes les deux semaines. Pour deux des entreprises, les discussions concernant l'orientation des projets se font lors des camps de travail. Les réunions hebdomadaires sont davantage organisationnelles. Une autre des organisations rencontrées tient des réunions une fois par mois. Au cours de ces rencontres, la coordonnatrice évite de tomber dans le volet « occupationnel ». Pour elle, ces réunions sont essentielles à la mobilisation du personnel. Pour une autre des entreprises rencontrées, qui compte plus de 35 employés, ces réunions visent à informer les gens de ce qui se passe dans la boîte, à faire circuler l'information. Certaines décisions concernant l'ensemble des employés sont prises lors de ces rencontres (vacances de Noël, etc.) Il faut d'ailleurs mentionner que cette entreprise considère son type de gestion à 100 % de type « gestion des opérations ».

Selon l'étude de Paquet et Boucher, l'équipe de travail exerce des fonctions de répartition et de contrôle sur le travail. Les réunions fréquentes des organisations permettent notamment d'apporter un support aux salariés dans l'exécution de leur travail et permettent également de faire le bilan du travail accompli. Cette dynamique de groupe peut contribuer à l'autorégulation du travail.

Les outils d'information les plus fréquemment utilisés sont les réunions, les journaux destinés au personnel ou aux membres, les mémos et les rencontres informelles. L'étude du

CRES (Grenier, 2000) démontre que le moyen privilégié par les organisations est la réunion dans 65 % des cas. Toutefois, ces outils d'information n'assurent pas pour autant une vision d'ensemble de l'organisation. Il a été noté que certaines organisations mènent plusieurs projets de front. Il est alors difficile, pour l'ensemble de l'équipe de salariés, d'accéder à toute l'information. L'équipe de coordination s'assure de transmettre l'information nécessaire au bon fonctionnement des équipes-projet.

3.6 Culture et coopération

Les initiatives d'économie sociale sont colorées des valeurs sociales et culturelles propres à la collectivité qui met en branle ces différents projets. Les groupes à la base du mouvement de l'économie sociale ont contribué à définir la culture organisationnelle de ces entreprises. Animées par des valeurs de justice, d'équité, de démocratie, de rapports homme-femme différents ainsi que de développement durable, ces organisations, notamment le mouvement des femmes, les groupes écologistes et les groupes de jeunes, ont défini l'identité propre des projets d'économie sociale.

La dimension culturelle de l'entreprise d'économie sociale se veut une force incontestable dans la réalisation des projets; c'est grâce à la forte dimension culturelle que s'investissent les bénévoles, les partenaires, les salariés, etc. Ces salariés qui, bien souvent, ne bénéficient pas d'une très bonne rémunération, s'investissent dans un projet parce qu'ils sont largement motivés par la dimension culturelle du projet.

3.6.1 UNE MISSION BASÉE SUR LES VALEURS DE COOPÉRATION, DE CONFIANCE ET DE SOLIDARITÉ

Les valeurs et la dimension culturelle se situent au cœur même de la mission de ces organisations. « Les bases des projets menés en collectif sont empreintes d'une profonde dynamique culturelle. La dimension culturelle n'y est pas seulement une ressource du système c'est aussi une dimension de sa production, une résultante de son fonctionnement » (Boulte, 1991, p. 113). Une des répondantes a mentionné que la valorisation des travailleurs

constitue une des plus importantes résultantes de la réussite du projet. C'est la mission, la finalité et les valeurs qui orientent fondamentalement les projets d'économie sociale.

En jetant un coup d'œil sur la mission des organisations rencontrées, on remarque qu'elle est principalement basée sur les valeurs. Ce sont les croyances de ses membres qui définissent le credo de l'entreprise. La définition des valeurs fondamentales de l'organisation est essentielle pour s'assurer de la participation des membres. Ce sont les porteurs de projets collectifs qui ont donné une couleur particulière à l'organisation. « L'univers symbolique est principalement tissé par les fondateurs/fondatrices, les leaders ou membres influents qui animent et instaurent une manière d'être, de faire, de penser, de parler et d'agir dans l'organisme » (Belleau, 1999, p. 10). Notons que cinq des répondants sont des membres fondateurs de leur organisation, leur influence y est donc très présente

Plusieurs points de convergence ont été identifiés dans la définition de la mission des organisations. Comme, par exemple, permettre l'accès à l'emploi aux personnes faiblement scolarisées, démunies ou handicapées, permettre l'accès à l'emploi aux femmes, créer de l'emploi, favoriser le développement d'un environnement durable et équitable, contribuer au développement local et régional, donner de la formation et permettre l'intégration sociale.

Selon Boulte (1991), l'organisation doit être productrice de valeurs. Ces valeurs, résultant de l'action de l'organisation ou association, sont de trois ordres : enrichissement culturel, cohésion interne et production sociale. Bien que les valeurs produites soient au cœur des projets d'économie sociale, elles sont rarement évaluées et considérées au même titre que les valeurs économiques mentionnées précédemment.

Ce sont les raisons d'ordre culturel qui conditionnent l'engagement des membres et des salariés. Inversement, il faut comprendre et connaître les dynamiques culturelles de la société contemporaine pour maintenir la motivation et l'engagement des personnes au projet.

Pour définir la vie de groupe, Sainsaulieu (1983) identifie un système de normes (informelles) propres aux associations qui, à bien des égards, décrivent la culture dans laquelle évoluent les projets d'économie sociale. Belleau (1999) complète l'analyse de

Sainsaulieu (1983) sur l'univers symbolique dans les organismes communautaires; selon elle, il oriente fortement la manière de communiquer, de décider, d'agir, d'évaluer, de résoudre des conflits, etc. Belleau (1999) identifie ainsi quatre univers symboliques : un milieu de vie, un milieu de travail, un milieu d'apprentissage et un milieu de défense ou de promotion.

Tableau 9
La culture organisationnelle dans le secteur de l'économie sociale

Le système de normes Sainsaulieu, 1983	L'univers symbolique Belleau, 1999
<i>Normes de comportement et de valeur autour du travail</i> : le travail prend une place importante dans la vie des membres de l'équipe. On attribue une place importante à la qualité du travail. Souvent les heures de travail dépassent les heures régulières de travail.	<i>Un milieu de travail</i> : Comme une sorte de bureau alternatif ou de « shop » sympathique où l'on peut initier et mener à terme des projets et des activités correspondants à des objectifs sociaux. On veut rendre service et accomplir quelque chose de significatif (...).
<i>Norme de coopération</i> : l'entraide et le travail d'équipe sont des valeurs prioritaires dans l'organisation. Il faut être polyvalent pour coopérer avec toute l'équipe.	<i>Un milieu d'apprentissage</i> : comme une sorte de petite école alternative où il importe de s'exprimer, d'expérimenter et de coopérer.
<i>Normes de relations proches et un milieu de vie</i> : la convivialité festive et la participation forment un agrégat. Un climat humain particulièrement chaleureux, les relations de travail se poursuivent en dehors de l'organisation ».	<i>Un milieu de vie</i> : comme une sorte de grande famille non traditionnelle où il fait bon vivre ensemble. Ce qui importe c'est que chaque personne se sente bien, ait une place, soit entendue et s'entende bien avec les autres; c'est un milieu de vie avant tout.
	<i>Un milieu de défense ou de promotion</i> : Comme une sorte de tribune publique où l'on peut lancer des débats, faire entendre sa cause, solliciter et recevoir un appui inconditionnel ou un jugement favorable, ce qui importe en bout de ligne c'est que la personne ou la collectivité ait gain de cause ou se voit donner raison.

La culture même de la cellule projet est différente de ce que cherchent à imposer les partenaires, c'est-à-dire une culture rigide et impersonnelle. La culture propre au projet d'économie sociale est davantage basée sur la confiance et le respect mutuel. Toutefois, l'entreprise doit modifier sensiblement son attitude dans ses relations externes (partenaires, clients, etc.), sinon elle risque d'être confrontée à un univers qui diverge des valeurs inhérentes à l'association.

3.7 Constat général du système projet (tableau des forces et faiblesses)

Le profil dégagé par l'analyse du système projet permet d'identifier une série de forces et de faiblesses propres à la gestion de projet dans un contexte d'économie sociale. Cette synthèse permet d'identifier, parmi les six secteurs du système projet, lesquels ont une influence prépondérante sur la conception des projets d'économie sociale, à quel degré et dans quelles circonstances. Les tableaux suivants présentent un résumé des éléments d'analyse observés au chapitre trois.

Tableau 10
Synthèse des forces et des faiblesses du sous-système *Environnement*

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
Dans un contexte de crise du travail, les organisations se voient conférer un potentiel de création d'emplois et d'identification de nouveaux besoins.	Conjonctures politique et économique basées sur un système néolibéral où seules les activités de marché sont considérées comme créatrice de richesse.
L'institutionnalisation favorise la diffusion des projets d'économie sociale.	Crise de l'État providence, réduction des dépenses publiques en particulier des dépenses sociales. Les organisations ne suffisent plus à la demande.
Le secteur de l'économie sociale bénéficie d'un statut de partenaire du développement (local et national) par le processus d'institutionnalisation.	Transfert de certaines responsabilités étatiques vers les organisations (bureaucratie, lourdeur administrative et faible niveau de financement).
Le secteur de l'économie sociale québécois évolue au niveau de l'économie locale de marché au même titre que les PME.	Augmentation du nombre de sans-emploi, de l'exclusion et de la pauvreté provoquant une forte demande pour le secteur de l'économie sociale.
	Institutionnalisation développée sur les bases de compromis reflétant le poids relatif des acteurs (État et secteur économie sociale).
	Environnement marqué par l'institutionnalisation de l'économie sociale, processus soumis à l'arbitrage bureaucratique de l'État réduisant l'économie sociale à sa dimension entrepreneuriale.
	Par le processus d'institutionnalisation, apparition d'un clivage entre les trois principaux secteurs de l'économie sociale entraînant une possible marginalisation du secteur non marchand.
	Environnement menaçant (désengagement de l'État, mondialisation des marchés, institutionnalisation) pour les organisations entraînant une dissolution des objectifs premiers de ces organisations.
	Difficultés à pénétrer le marché traditionnellement réservé à l'entreprise privée (l'accusation de concurrence déloyale, etc.).

Tableau 11
Synthèse des forces et des faiblesses du sous-système *Produits et services*

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
Grande prolifération des projets d'économie sociale au cours des dernières années.	Nouvelle logique gouvernementale de financement par projet (structure rigide et bureaucratique qui risque d'affecter la vie démocratique des organisations).
Projet d'envergure en raison du haut niveau de risque, d'une grande complexité dans l'atteinte des objectifs sociaux et économiques, d'une forte interdépendance.	Perception erronée du concept de gestion de projet qui est associé au pouvoir dominant, d'où le risque. selon les organisations de pervertir leur vie démocratique.
Structure informelle favorisant le développement de nouveaux projets et l'identification des besoins de base.	Prépondérance de l'aspect technico-financier (coûts-délais-spécifications) de la gestion de projet, imposé par les partenaires financiers.
La naissance des projets vient d'un besoin social et/ou économique.	La gestion de projet est davantage présentée par les bailleurs de fonds comme un outil de contrôle (cadre logique, diagramme de Gantt, évaluation des coûts, etc.) que comme une approche globale.
Projet développé dans un esprit d'entrepreneuriat collectif.	La clarification des nouveaux projets se fait presque uniquement selon les exigences des bailleurs de fonds (plan d'affaires, formulaire de demande de subvention).
Grande mobilisation de l'équipe de salariés dans le développement de nouveaux projets.	Perception biaisée de la clarification de projet qui apparaît comme un aspect bureaucratique imposé par le bailleur de fonds.
Prédominance d'une logique du désordre favorisant l'innovation sociale	Ressources limitées (financières et humaines) pour accomplir de façon efficace, la tâche de clarification de projet.
La décision d'aller de l'avant avec un projet est d'abord pris par la coordination dans la mesure où il y a des possibilités de financement.	Des outils de planification (plan d'affaires) constamment appelés à changer en raison de la dépendance de l'organisation envers une multitude de partenaires (déficience dans la planification).
	Mission des organisations est trop souvent malléable en obéissant aux orientations dictées par les partenaires financiers.
	Excès d'incertitude et d'ambiguïté (mission, objectifs, stratégie) peut amener une dissolution du projet.
	Les contraintes environnementales actuelles (lourdeur administrative) limitent les possibilités d'innover.
	L'évaluation des projets, imposée par les bailleurs de fonds, ne se fait que sur une base quantitative (nombre d'emplois, chiffre d'affaires, taux de placement, etc.) donnant ainsi un portrait incomplet du projet.
	Les indicateurs rendant compte de l'évaluation des projets varient en fonction du bailleur de fonds.
	La prise de décision pour l'approbation des projets est soumise à un double processus : <ol style="list-style-type: none"> 1. Approbation par l'équipe de coordination, 2. l'ultime décision revient aux partenaires financiers de l'organisation (pouvoir détenu par le bailleur de fonds).
	Le manque de définition au niveau des pouvoirs formels peut entraîner des écarts de perspectives et une mauvaise définition du projet.

Tableau 12
Synthèse des forces et des faiblesses du sous-système *Ressources et savoir*

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
Équipe-projet polyvalente.	Sous-financement chronique limite la croissance du secteur de l'économie sociale.
Implication des membres ou du personnel par des investissements financiers ou par des dons (ameublement, machinerie, etc.).	Multiplicité des sources de financement et le faible niveau de financement direct et récurrent rendent la gestion des projets d'autant plus complexe.
Apport de ressources bénévoles (tâches restreintes).	Financement par projet oblige les organisations à conjuguer divers projets pour assurer la survie de l'organisation (bricolage financier).
Le matériau des organisations, ce sont leurs membres et les ressources humaines.	Politiques de financement limitent la liberté d'action des organisations.
Une équipe de travail solide et engagée constitue le principal facteur de la réussite d'un projet d'économie sociale.	Déviation du rôle de gestionnaire qui doit consacrer la majeure partie de son temps à la recherche de financement et au suivi administratif.
L'équipe de salariés contribue à l'action bénévole de leur organisation.	Effritement du financement de soutien et augmentation du financement par projet à durée déterminée et à critères diversifiés.
L'équipe salariée est porteuse du projet, c'est elle qui doit informer, sensibiliser et motiver les bénévoles à s'engager.	Difficultés liées au recrutement de personnel qualifié (salaire peu élevé, nombreux critères imposés par les bailleurs de fonds). Manque de personnel qualifié en gestion.
Le multiplication des acteurs (quadrilatère des acteurs) rend l'organisation plus complexe.	Difficulté au niveau de l'engagement et de l'implication du personnel, manque de connaissance du milieu.
Le conseil d'administration peut constituer une source de diverses expertises.	Certaines organisations ont du personnel ayant un lourd passé entraînant des coûts plus élevés pour la main-d'œuvre (accompagnement, formation, productivité plus basse).
Réunion hebdomadaire de l'équipe-projet (supporter, informer et mobiliser le personnel).	Le recrutement de la main d'œuvre est soumis aux exigences des partenaires financiers (type de main-d'œuvre, niveau de vie).

Tableau 13
Synthèse des forces et des faiblesses du sous-système *Appui et mobilisation*

Forces	Faiblesses
De nombreux partenariats ont été créés au sein du mouvement de l'économie sociale, notamment par des structures de concertation communautaire.	Reconnaissance partielle de l'économie sociale, les projets ne se développent pas dans toute leur légitimité.
Le réseautage constitue un levier important pour l'émergence de nouveaux projets d'économie sociale.	Un appui partiel sur la base de compromis limite le développement des projets et l'innovation.
Le partenariat avec le milieu garantit entre autres l'appui des bailleurs de fonds dans la réalisation des projets.	Support étatique qui brime l'autonomie de gestion des groupes.
	Les partenaires financiers des organisations disposent de modèles de contrôle qui varient (lourdeur administrative).
	Difficulté à impliquer les acteurs locaux et le milieu dans lequel évolue le projet (préjugés, etc.).

Tableau 14
Synthèse des forces et des faiblesses du sous-système *Organisation et fonctionnement*

Forces	Faiblesses
La diversité de ses composantes (partenaires, valeurs, cultures, objectifs, intérêts, savoir et savoir-être) distinguent l'entreprise d'économie sociale.	Quasi-absence de règles écrites.
Le secteur de l'économie sociale s'inscrit dans un fonctionnement collectif en raison de sa finalité d'action (finalité de services aux membres et à la collectivité).	Le pouvoir de décision n'est pas clairement défini.
Le secteur de l'économie sociale est expert en mobilisation militante, en créativité et en projets collectifs.	Prédominance du chaos et du désordre.
Processus de décision démocratique impliquant les usagers et les travailleurs.	L'organisation se retrouve actuellement confrontée à une double culture organisationnelle dans la réalisation de ses projets : <ul style="list-style-type: none"> • fonctionnement collectif démocratique, • fonctionnement bureaucratie.
Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus.	
Principes de participation, de prise en charge et de responsabilité individuelle et collective.	

Tableau 15
Synthèse des forces et des faiblesses du sous-système *Culture et coopération*

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
La dimension culturelle se veut une force incontestable dans la réalisation des projets; c'est grâce à cette dimension que s'investissent des bénévoles, des partenaires, des salariés, etc.	Liens affectifs très forts rendant la prise de décision et l'attribution de pouvoir plus difficile.
Priorité à la formation des membres et du personnel.	Des valeurs inhérentes aux organisations qui diffèrent des valeurs sociétales dominantes.
Le secteur de l'économie sociale est animé par des valeurs de justice, d'équité, de démocratie, de rapports différents homme-femme, de développement durable.	Écart substantiel entre les valeurs propres à l'organisation et les valeurs des partenaires.
La dimension culturelle n'est pas uniquement une ressource du système, c'est aussi la résultante de son fonctionnement.	
Les valeurs résultant de l'action de l'organisation sont de trois ordres : enrichissement culturel, cohésion interne et production sociale.	

On observe que certaines de ces constatations sont inhérentes à l'organisation, alors que d'autres se rapportent davantage à la sphère macro dans laquelle évolue l'économie sociale d'aujourd'hui. Chaque sous-système présente des éléments qui s'apparentent à deux niveaux distincts : le global et le particulier. Bien que chaque sous-système renferme des éléments relevant du niveau global (macro), il reste que le sous-système *Environnement* est le plus représentatif de la structure globale du système des projets d'économie sociale.

En regard de l'analyse de la structure interne (micro) des projets d'économie sociale, certains sous-systèmes souffrent de faiblesses importantes qui ont un impact sur la réalisation des projets d'économie sociale. C'est le cas notamment des sous-systèmes *Produits et services* et *Organisation et fonctionnement* dont certaines des faiblesses relèvent directement de l'organisation. Quant au sous-système *Ressources et savoir*, les faiblesses sont davantage attribuables à l'environnement macro dans lequel évoluent les projets d'économie sociale. Notons à cet effet la question du Québec chronique que vivent les organisations.

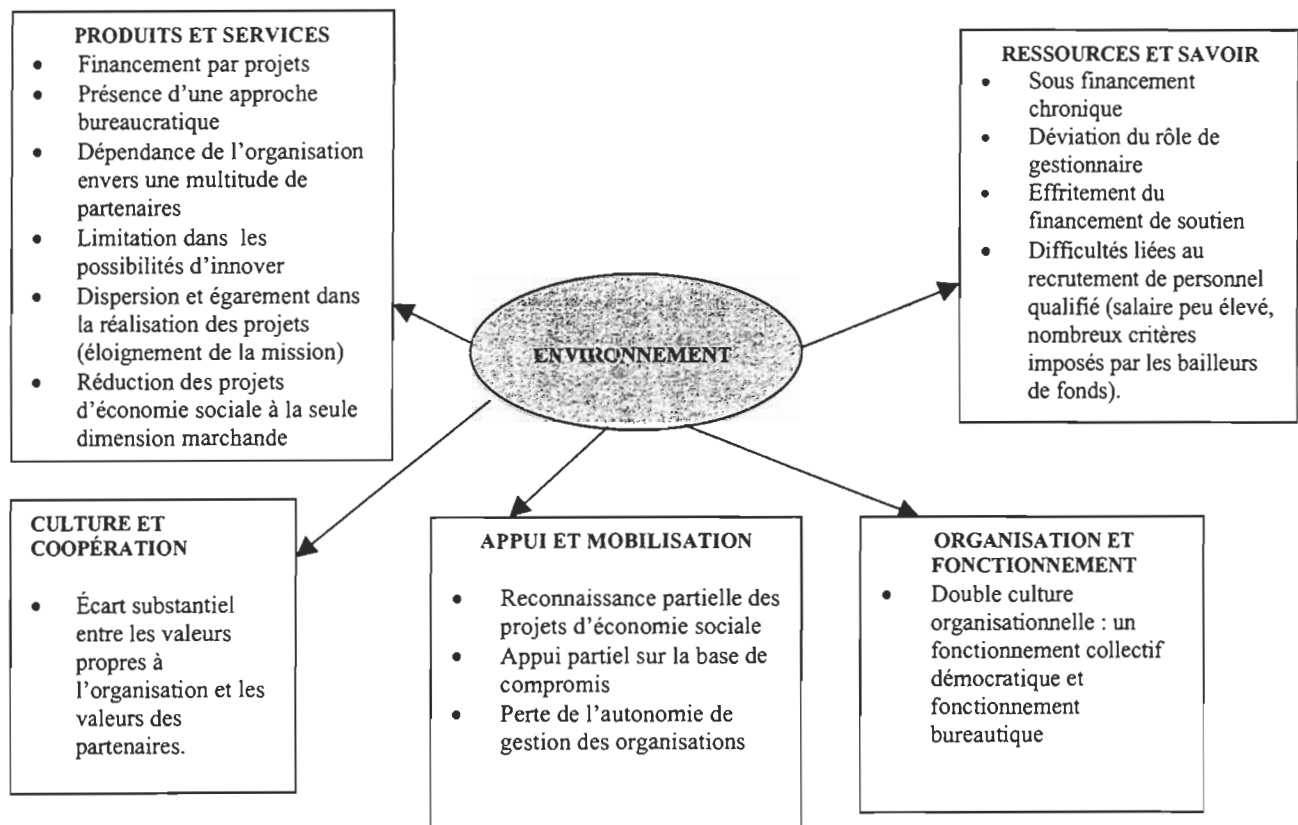
À l'inverse, le système des projets d'économie sociale est doté de forces incontestables. La culture de l'organisation a des effets importants sur l'ensemble du système. Les sous-systèmes des projets d'économie sociale sont influencés par des valeurs propres au secteur de l'économie sociale. C'est notamment le cas du sous-système *Organisation et fonctionnement* dans lequel on remarque que le fonctionnement collectif est fortement empreint de cette profonde dynamique culturelle. C'est d'ailleurs la dimension culturelle qui distingue largement les organisations du secteur de l'économie sociale et les entreprises traditionnelles. Comme nous l'avons déjà mentionné, c'est autour de valeurs et de principes sociaux que se rassemblent les énergies pour élaborer un projet d'économie sociale.

D'autre part, il appert que l'ensemble du système projet est fortement influencé par le sous-système *Environnement*. Ce sous-système apparaît comme étant le principal injecteur du désordre que vivent les organisations à divers niveaux. De plus, la forte dépendance du secteur de l'économie sociale vis-à-vis les environnements politique, économique et social met en évidence l'importance relative de ce sous-système dans la réalisation des projets d'économie sociale aujourd'hui.

Au cours de son histoire, l'essor du secteur de l'économie sociale a été influencé par l'environnement de l'époque. Les initiatives du secteur de l'économie sociale ont généralement pris naissance dans un contexte de précarité sociale, économique et politique. D'hier à aujourd'hui, le sous-système *Environnement* se manifeste non seulement comme un injecteur de désordre mais également comme un élément qui appelle au changement afin de répondre aux nouveaux besoins de la société. Ce sous-système est actuellement caractérisé par des changements majeurs auxquels les organisations doivent répondre de façon urgente : crise de l'emploi, mondialisation des marchés, paupérisation de la population, institutionnalisation de l'économie sociale. Dans le contexte actuel, le sous-système environnement semble dégager un nombre important de faiblesses ne limitant pas pour autant le nombre de projets mais rendant la gestion des projets d'économie sociale plus complexe. En effet, le sous-système *Environnement* est le principal injecteur de la dispersion et de l'égarement des organisations dans la réalisation des projets. Étrangement, c'est également dans cet environnement de précarité économique et sociale que l'on voit apparaître un

nombre substantiel de projets d'économie sociale. Ces initiatives, on l'a dit précédemment, prennent tout leur sens dans un contexte de précarité sociale et économique (lutte à la pauvreté, à l'exclusion, etc.).

Figure 5
L'environnement : injecteur de désordre



Ce graphique dégage une image de l'impact de l'environnement macro (économique, politique et social) sur les différentes cellules du système projet. L'environnement actuel a un impact prépondérant sur l'ensemble des cellules du système projet. Il contribue à l'extension des fonctions des organisations et à la perturbation de sa mission traditionnelle. L'environnement des projets d'économie sociale conditionne largement le changement que vivent actuellement les organisations.

3.7.1 *Des résistances au changement*

Le secteur de l'économie sociale doit suivre la vague du changement et des transformations induites par l'appareil gouvernemental ou le système économique. Qu'il s'agisse de changements dans l'allocation des ressources, de changements dans le système de contrôle de l'utilisation des ressources, de changements législatifs ou de changements culturels, tous auront des conséquences considérables pour le secteur de l'économie sociale qui se voit ainsi soumis à de nouvelles exigences. Bien que de plus en plus présent dans les sphères de décision, le secteur de l'économie sociale sera toujours à la merci du modèle de développement en présence. La logique actuelle de gestion des projets d'économie sociale est soumise à une *double culture* qui entraîne un certain nombre de résistances tant du côté des organisations d'économie sociale que du côté des partenaires financiers.

Pour les organisations du secteur de l'économie sociale, on remarque une certaine forme de résistance quant à l'utilisation de méthodes qui, selon elles, s'apparentent davantage au pouvoir dominant. Nous sommes donc en présence de résistance; bien que fondée, compte tenu de ces principes démocratiques, celle-ci accentue l'impact de l'environnement dans la réalisation de projets. Cette résistance accentue le phénomène de *double culture* sur le plan de l'organisation et du fonctionnement, des ressources et du savoir, de l'appui et de la mobilisation et des produits et services. De façon plus concrète, on remarque qu'il y a résistance :

- à la définition et à la clarification des projets,
- à l'utilisation de l'approche de gestion par projet,
- à la transformation de la structure organisationnelle (perte de la vitalité démocratique, etc.),
- à l'intégration officielle des postes de décisions et de coordination,
- à l'utilisation d'une stratégie de planification formelle.

De leur côté, les partenaires financiers de l'organisation d'économie sociale doivent également procéder à de nombreux changements, pour mettre en place les bases favorables au plein développement des initiatives d'économie sociale. La structure bureaucratique constitue le pierre angulaire de la résistance qui assaille la structure gouvernementale et les

partenaires. On observe de la résistance quant à l'allègement des principes suivants lorsqu'il est question :

- d'évaluation strictement quantitative des projets d'économies sociale,
- d'objectif de création d'emploi,
- de la simple utilisation d'outils de gestion sans aucune considération systémique,
- de gestion axée sur les résultats,
- de contrôle excessif dans l'allocation des ressources (nombreuses démarches administratives, rapports, etc.),
- d'objectif de rentabilité et de solvabilité,
- de manque de coordination entre les différents programmes de financement.

La résistance vécue par les différents acteurs du secteur de l'économie sociale peut s'ajouter aux faiblesses relevées dans l'analyse du système projet. Certaines mesures concrètes et faciles à intégrer pourraient solutionner les problèmes de premier niveau. Nous entendons par problèmes de premier niveau toutes les faiblesses ne relevant pas d'une stratégie politique ou économique inébranlable.

Comme l'hypothèse de départ nous le laissait entendre, nous avons en effet constaté, à la lumière de la présente synthèse, que de nombreux écarts persistent dans la façon dont sont menés les projets d'économie sociale. À court terme, des mesures seront nécessaires et avantageuses pour atténuer les disparités, aussi bien dans les organisations du secteur de l'économie sociale que dans celles de ses partenaires. Cette synthèse nous a permis de poser un regard critique sur l'analyse des six secteurs du système projet afin d'en justifier les liens avec l'hypothèse de départ. Nous serons, dans un second temps, à même de proposer des solutions favorables à une cohabitation de cette double culture managériale imposée au secteur de l'économie sociale.

Chapitre 4

Un pont entre les deux rives

4.1 Vers une gestion de projet plus adaptée au mouvement de l'économie sociale

Nous faisons face actuellement à une période importante de changement qui affecte le développement des projets dans la grande sphère de l'économie sociale. Le passage de l'ancienne à la nouvelle économie sociale ne se fait pas sans heurt. Bien que ce passage place l'économie sociale au rang des décideurs, de nombreuses contraintes pèsent sur beaucoup d'entreprises. Cette période de changement engendre également des résistances tant du côté du secteur de l'économie sociale que du côté de ses partenaires.

Aujourd'hui, le secteur de l'économie sociale doit répondre à une demande de plus en plus importante. Dans le contexte québécois, la charge du secteur de l'économie sociale est lourde et difficile à porter. L'approche de gestion de projet n'est certes pas l'unique solution aux problèmes que vivent les organisations, mais elle peut toutefois contribuer à consolider les acquis des organisations et à développer des modes de fonctionnement propres à cet environnement en perpétuelle mouvance. L'approche de gestion de projet semble être une condition de réussite appropriée aux contextes pleins de défis d'aujourd'hui.

Des changements devront s'opérer tant au niveau des organisations qu'au niveau des partenaires financiers, afin de rendre les projets plus efficaces, dans un environnement parfois hostile et peu favorable à l'émergence des projets d'économie sociale. Pour atteindre un équilibre dans l'ensemble du système, il faudra procéder à certains ajustements des cellules du système projet, sans pour autant perdre de vue la logique d'interdépendance qui alimente le système projet et les valeurs que sous-tendent les projets d'économie sociale.

Les organisations devront procéder à certains changements organisationnels, afin d'améliorer l'efficacité des projets mis en branle. Ces changements devront toutefois se faire dans le respect de la mission, de la finalité et des valeurs puisque ce sont ces éléments qui orientent fondamentalement les projets. Comme tout changement amène de la résistance, l'application de ces changements organisationnels devra se faire de façon graduelle.

Le diagnostic du système projet, dans le secteur de l'économie sociale, a permis de dégager un portrait marqué de forces et de faiblesses. Nous pouvons maintenant achever notre réflexion sur quelques recommandations et pistes de développement susceptibles de

réduire l'écart observé entre les pratiques usuelles de la gestion de projet en vigueur dans les entreprises d'économie sociale et celles préconisées par les institutions et partenaires financiers. Afin de répondre à la question de recherche suivante *quels sont les moyens d'améliorer ou d'atténuer les malaises qu'éprouvent les organisations à caractère social et économique dans la pratique de gestion de projet*, le présent chapitre poursuivra l'analyse, en apportant des recommandations précises pour chaque sous-système du système projet. Une recommandation générale sera émise pour chacun des sous-systèmes. Si nécessaire des recommandations plus spécifiques seront dégagées, afin de préciser la recommandation générale.

4.1.1 RECOMMANDATION RELATIVE AU SOUS-SYSTÈME ENVIRONNEMENT

À court terme, éviter de concentrer les énergies des organisations du secteur de l'économie sociale à tenter de modifier le macro environnement. Les organisations doivent apprendre à naviguer dans un environnement en constante évolution, tout en conservant leur utilité sociale et économique

Le défi posé réside dans la réalisation de projets plus complexes dont la finalité conserve toute son utilité sociale. Les organisations du secteur de l'économie sociale seront constamment amenées à évaluer et à analyser les contraintes et les attentes de l'environnement dans lequel elles évoluent. L'analyse de l'environnement des projets d'économie sociale demeure une exigence que l'organisation devra consolider et reconsidérer en permanence pour faire face aux rapides changements qui se présentent et qui confèrent aux nouveaux projets une grande complexité. Or, pour survivre à cet environnement, qui peut paraître menaçant à certains égards, les organisations et les partenaires doivent apprendre à « conduire le changement comme un projet en évolution » (Raynald, Lonjon & Banchereau, 1999, p. 18).

Un environnement caractérisé par un scénario solidaire favoriserait certainement l'émergence des projets d'économie sociale, à l'encontre du scénario néolibéral qui semble se dessiner actuellement. Le scénario solidaire permet le développement de l'économie sociale selon ses principes fondamentaux (autonomie de gestion, finalité de services aux membres ou à la collectivité). Plusieurs auteurs ont insisté sur la nécessité de consolider ou

de mettre en place un certain nombre de mesures pour que l'économie sociale devienne plus solidaire : soutien de l'État (financement adéquat et récurrent), place accordée aux femmes, reconnaissance de la valeur de la contribution du secteur de l'économie sociale au développement de la société québécoise, respect de l'autonomie locale dans l'élaboration des projets, développement de l'économie plurielle, emplois véritables et reconnus (Lévesque, Mendell, 1999 . Aubry et Charest, 1995).

Bien que le développement d'un scénario solidaire soit tout à fait légitime, il reste que l'environnement macro et les scénarios de développement sont des structures sur lesquelles l'organisation a très peu d'emprise. Ce sont davantage les structures de concertation régionales et nationales qui, tant bien que mal, exercent une influence sur les organisations politiques et économiques actuelles. Le rôle de ces instances est primordial pour le changement vers un scénario plus solidaire. Or, dans le cadre de notre recherche, la prise en compte de l'ensemble de ces éléments rendrait la recherche de solutions relatives à la gestion des projets d'économie sociale trop vague et difficilement applicable à court terme. Il est alors souhaitable, à ce niveau-ci, d'identifier des voies adaptables à un tel contexte.

Selon certains auteurs (Lévesque, Favreau), le développement de l'économie sociale selon un scénario solidaire n'est viable que par le renouvellement de l'État providence au profit d'un État partenaire qui se distinguerait à la fois de la solution « providentialiste » et de la solution néolibérale. Mais jusqu'à ce que cette étape soit franchie, les organisations devront développer des stratégies (compromis, concertation, etc.) et procéder à certains changements, notamment dans leur mode de gestion, pour conserver leur mission première face à un environnement moins favorable à leur émergence.

4.1.2 RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SYSTÈME PRODUITS ET SERVICES

Développer une approche systémique de la gestion de projet, de façon à éviter l'épareillage et la dispersion dans la réalisation des projets

Tel que mentionné précédemment, l'environnement actuel contribue à l'extension des fonctions de l'organisation et à la perturbation de sa mission traditionnelle. Les organisations

doivent être conscientes de ce phénomène et mettre en place des méthodes et des procédures afin de recentrer l'action sur la mission première de l'organisation. La mission est au cœur de la dynamique des organisations et elle est l'élément qui oriente fondamentalement les projets d'économie sociale. Les résultats de la recherche nous l'ont démontré : la mission de l'organisation est parfois mal circonscrite ou trop malléable pour s'adapter aux exigences du jour. Ceci entraîne notamment des failles dans la clarification et la mise en œuvre des projets. Rappelons à cet effet la définition de l'AFITEP (2000) qui met en évidence les liens entre mission et objectifs de projet : « *Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin* ».

Or, la mission de l'organisation devrait, *a priori*, constituer un élément stable et définitif pour assurer un développement de projets adéquats et solides. La mission de l'organisation répond aux besoins des membres et des clients, elle mobilise une série d'acteurs faisant preuve d'une forte dynamique interne et externe et pouvant relever les nouveaux défis d'innovation, de qualité et de production.

Éviter d'encadrer les projets dans des structures rigides et des ententes de principes irréversibles

Les nombreuses démarches administratives qui s'avèrent peu flexibles et les ententes de principe irréversibles prescrites par le bailleur de fonds constituent un frein au développement de la nouveauté et de l'innovation. Il a été mentionné au chapitre deux que des structures rigides et bureaucratiques inhibent les possibilités d'innover dans la conduite d'un projet. En effet, l'innovation est un processus d'adaptation continue. Or, comme le projet est un système vivant, il doit s'adapter et évoluer tout au long de son cycle de vie, afin de favoriser son plein développement.

La gestion de projet figure au nombre des approches favorables au développement de l'innovation et de la création. Par ailleurs, l'innovation et la flexibilité figurent au rang des conditions de succès des projets de ce nouveau quart de siècle. Ces caractéristiques, bien qu'inhérentes aux organisations du secteur de l'économie sociale, semblent s'effacer peu à peu, notamment par l'apparition d'une approche davantage bureaucratique. Pour permettre le

développement continu et l'innovation, les partenaires financiers doivent favoriser l'innovation en allégeant le processus de suivi et de contrôle des projets d'économie sociale.

Permettre le développement des connaissances et une solide compréhension de l'approche de gestion de projet pour les organisations et ses partenaires

Des formations ou des séminaires sur l'approche de gestion de projet devraient être offerts aux organisations, afin de leur permettre une vision globale de la gestion de projet plutôt qu'une vision partielle du processus. Tel que mentionné dans le diagnostic du système projet, la majorité des répondants perçoivent davantage la gestion de projet comme un mode de contrôle nourri de procédures administratives pointues et détachées de la réalité. Les outils préconisés par les partenaires financiers confinent la gestion de projet dans le contrôle des variables *coûts-délais-spécifications*. Tant du côté des partenaires financiers que des organisations, des efforts de sensibilisation et de formation doivent être soutenus. La gestion de projet peut être d'un grand secours, à condition de l'appliquer dans sa globalité. Bloch (2000) précise que les outils de gestion et le mode d'organisation font partie de l'organisation mais ils sont secondaires et non prioritaires. L'approche de gestion de projet doit être considérée dans toute sa complexité pour permettre l'efficacité et l'efficience. Les gestionnaires de projet ainsi que les partenaires financiers doivent être informés et sensibilisés à l'importance de toutes les dimensions de la gestion de projet, les résultats devant satisfaire chacune des deux parties.

La gestion de projet, telle qu'elle est prescrite par les partenaires du secteur de l'économie sociale, ne devrait pas se réduire à la mise en œuvre de procédures et de points de détails

L'organisation devra au contraire miser sur une approche globale. La gestion de projet dans toute sa globalité demande un plus grand investissement au niveau des ressources et du temps. Or, l'appui financier des partenaires devra être révisé, afin de considérer cet aspect qui, en bout de ligne, se traduira par des projets mieux circonscrits et répondant aux besoins réels de l'organisation. La rentabilité du projet ne pourra qu'en sortir gagnante.

Conduire un projet, dans toute sa complexité, signifie que le projet devra être mené en tenant compte autant des différents outils de mise en œuvre du projet (clarification du projet,

plan d'action, calendrier de réalisation, etc.), c'est-à-dire son aspect opérationnel que de la stratégie du projet et de son intégration à l'intérieur de l'organisation. Plusieurs petits projets simultanés risquent de se gêner mutuellement et d'entraîner un dysfonctionnement au sein de l'organisation. L'organisation doit s'assurer de façon systématique de la convergence stratégique du projet et identifier des liens avec d'autres projets. Ceci permettra de réduire l'essoufflement généralisé des membres des organisations et permettra de concentrer les actions sur un nombre réaliste de projets.

Investir dans la clarification du projet

Bien que les ressources humaines et financières de l'organisation soient limitées, un investissement dans la clarification du projet pourrait conduire à des avantages importants ou décisifs ou appréciables pour ces organisations. Le cycle de vie des projets démontre clairement que l'étape de clarification du projet, c'est-à-dire la première phase du projet, demande un effort soutenu et considérable. Or, cette étape essentielle dans la mise en œuvre du projet est plus souvent qu'autrement réalisée de façon sommaire et sur la base de compromis. L'organisation aurait avantage à clarifier les projets, selon ses propres besoins, afin de définir clairement la raison d'être du projet.

Au niveau de la clarification du projet, il est de première urgence de bien prévoir les coûts de revient. Il faut s'arrêter notamment sur la formation et l'élaboration d'outils qui faciliteront le calcul des coûts du projet et ceux de l'évaluation des frais de mise au point. Ces outils de base sont prioritaires pour ces organisations du domaine social qui, trop souvent, devant l'impossibilité de monnayer leurs services, ne tiennent pas compte du prix de revient de leurs prestations. Par ailleurs, cette prévision devra tenir compte des contributions gratuites (bénévolat, dons) auxquelles on devra attribuer une valeur monétaire.

Évaluer les projets en considérant aussi bien la rentabilité économique que la rentabilité sociale

Les projets d'économie sociale sont trop souvent évalués selon une logique purement quantitative, sur la base d'indicateurs mesurables en termes de chiffre d'affaires, de nombre de ventes, de nombres d'emplois créés. Les organisations et leurs partenaires doivent

développer conjointement de nouvelles familles d'indicateurs de performance capables de rendre compte de la valeur sociale des projets réalisés. L'organisation doit ainsi aller au-delà des indicateurs prescrits par les bailleurs de fonds et développer ses propres indicateurs et les faire valoir auprès de ces derniers.

Les entrevues et la revue de la littérature démontrent l'importance de mettre au point une méthodologie d'évaluation de projet considérant aussi bien « la rentabilité économique que la rentabilité sociale, la qualité des services offerts que les conditions de travail, la contribution au capital social que du renforcement de la démocratie dans les organisations et collectivités locales. ». (Lévesque & Mendell, 1999, p. 25).

4.1.3 RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SYSTÈME RESSOURCES ET SAVOIR

Augmenter le financement de soutien afin de permettre l'élaboration de projets cohérents pour l'organisation et ses bénéficiaires

L'effritement du financement de soutien et l'augmentation du financement par projet ont des effets néfastes sur la réalisation des projets d'économie sociale. Comme nous l'avons constaté, le financement par projet entraîne inévitablement la multiplication des projets d'économie sociale et, par conséquent, une dispersion face à la mission de l'organisation. Dans un tel contexte, la réalisation et la mise en œuvre des projets ne peuvent qu'être déficientes, compte tenu des nombreuses attentes et des ressources limitées. Le financement par projet peut constituer un obstacle pour les organisations du secteur de l'économie sociale lorsqu'il est difficile, pour ces organisations, de gérer simultanément un nombre de projets trop élevé en regard des ressources disponibles. Le financement de soutien ne limite pas pour autant l'utilisation de l'approche de gestion de projet; à l'inverse, il peut favoriser une meilleure intégration de cette approche au sein des organisations, s'il y a concentration des énergies sur les projets prioritaires.

Coordonner les divers programmes de financement

La dispersion dans la réalisation des projets, par rapport à la mission première des organisations d'économie sociale, est également attribuable aux critères divergents des

programmes de financement. Une meilleure coordination de ces programmes, notamment au niveau du calendrier de réalisation, du suivi administratif et des critères d'évaluation, assurerait le développement du plein potentiel des projets d'économie sociale et éviterait la multiplication et la dispersion du nombre de projets dans les organisations. Le gestionnaire de projet pourrait ainsi assumer un rôle déterminant dans la gestion des projets, contrairement au rôle de soutien administratif qu'il assume actuellement dans le but de procéder à des bricolages financiers.

Alléger le contrôle dans l'acquisition des ressources humaines

Des critères trop rigides, imposés par les partenaires financiers dans la sélection des ressources humaines, rendent parfois le projet déficient. En effet, des ressources humaines inadaptées constituent un frein à la gestion de projet dans son ensemble. On doit redonner une autonomie aux organisations dans le choix des individus qui vont constituer le cœur de l'équipe-projet.

4.1.4 RECOMMANDATION RELATIVE AU SOUS-SYSTÈME APPUI ET MOBILISATION.

Consolider le réseautage entre les différents partenaires du secteur de l'économie sociale

Une stratégie de recherche d'alliance et de partenariat constitue un levier important pour l'émergence des projets d'économie sociale, afin de les soustraire aux dépendances externes gouvernementales. Le partenariat au Québec constitue le fer de lance pour une réelle autonomie de gestion.

Dans les dernières années, les différentes structures de concertation ont contribué à jeter les bases nécessaires à la construction d'un rapport de force. Un grand pas a été fait en ce sens par la mise en place de structures de concertation (Chantier, CLD, CDC), par la création de chaires de recherche sur l'économie sociale, par le développement de la formation continue des groupes sur le plan managérial et par la mise en place de nombreux partenariats.

Se tenir constamment informé des grandes tendances politiques et économiques

L'influence des grandes tendances politiques sera déterminante dans la construction de l'appui. Par exemple, l'engouement pour les nouvelles technologies de l'information et des communications a favorisé l'émergence d'un nombre substantiel de projets dans ce domaine d'activités. Ainsi, l'appui peut varier considérablement d'une année à l'autre, amenant les organisations à modifier leur stratégie ou à développer de nouveaux créneaux, toujours en répondant à la mission première de l'organisation.

4.1.5 RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SYSTÈME ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Développer une ouverture face à l'évaluation et à la possible réorganisation du processus démocratique dans l'organisation

Trop ou pas assez de planification peut être néfaste dans la conduite d'un projet. La gestion des projets d'économie sociale ne fait pas exception à la règle. Pour un maximum de rendement, la gestion de projet doit se situer au confluent de l'ordre et du désordre. Or, les organisations du secteur de l'économie se situent davantage dans la sphère du désordre. La gestion démocratique et le fonctionnement collectif sont caractérisés par une structure organique, par le nivellement de la hiérarchie, par l'absence de règles écrites, par une culture du consensus, par le manque de précision dans la définition des pouvoirs de décision. Ces caractéristiques, s'apparentant davantage au désordre, peuvent constituer un frein au développement des projets. Les organisations doivent en ce sens rétablir un équilibre entre l'ordre et le désordre.

Les principes démocratiques et ses valeurs représentent le fer de lance des organisations. La ferme conviction des groupes, quant à la dimension démocratique et à son fonctionnement, laisse peu d'ouverture à des changements favorisant une meilleure gestion. Ainsi, un changement des règles du jeu ou de fonctionnement ne sera pas chose facile. Mais les projets d'économie sociale ne peuvent se dissocier de l'organisation et de l'environnement qu'ils habitent. Comme les projets vivent dans des systèmes dynamiques, certaines règles de fonctionnement auraient tout avantage à être modifiées ou bonifiées. Les

organisations doivent à ce titre être ouvertes à de possibles remaniements du fonctionnement de base et procéder à une évaluation exhaustive de leur pratique démocratique dans l'environnement actuel caractérisé par le changement et la courte durée des projets.

Nommer un chef de projet

Des valeurs démocratiques et une culture décisionnelle basées sur le consensus rendent le rôle de gestionnaire ou de chef de projet difficile à intégrer. En effet, plusieurs répondants ont mentionné qu'ils ont du mal à assumer leur rôle de chef de projet, compte tenu des valeurs prônées par l'organisation : nivellement hiérarchique, décision consensuelle, importance des relations humaines. Or, la reconnaissance d'un chef de projet constitue un élément clé dans la conduite d'un projet. Comme le mentionne Bloch (2000), « Porteur d'une part essentielle de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, le chef de projet cristallise, à travers la nature de la mission qui lui est confiée et les pouvoirs qui lui sont attribués, une part importante des enjeux-clés et risques de dérives associés au management par projet ». Les organisations devront se doter de gestionnaires de projet, non pas au sens administratif du terme (suivi avec les bailleurs de fonds, recherche de financement, etc.), mais bien en tant que personne chargée de maintenir un équilibre, face à la mission de l'organisation, dans la poursuite du projet. Il devra d'ailleurs détenir des pouvoirs décisionnels clairs pour mener le projet à terme.

4.1.6 RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SYSTÈME CULTURE ET COOPÉRATION

Favoriser les échanges entre les membres des organisations d'économie sociale et les partenaires financiers

De nombreux préjugés persistent encore face à la culture et aux valeurs véhiculées tant du côté des partenaires financiers que des organisations d'économie sociale. Des échanges réguliers entre les organisations de l'économie sociale et les partenaires financiers permettraient de mieux comprendre les dimensions culturelles qui animent chacun des deux secteurs.

4.2 Une propension à l'approche de gestion de projet

L'environnement complexe auquel est soumis le secteur de l'économie sociale, le niveau élevé d'interdépendance et la culture organisationnelle de ces entreprises sous-tendent des valeurs, des modes de fonctionnement qui rendent très approprié le processus de gestion de projet.

De nature collective, les projets d'économie sociale se développent selon l'engagement et le dévouement d'un noyau de personnes qui partagent une vision commune du développement. L'existence même de l'organisation est basée sur cet engagement de bénévoles et de salariés dans un projet commun. La mobilisation et la participation constituent des valeurs inhérentes à la logique de gestion de projet. Ainsi, l'identité collective, la cohésion et la solidarité particulière aux organisations d'économie sociale leur confèrent une solide *culture d'entreprise* favorisant ainsi la mise en place de projets communs. Pour Aktouf (1989), « Le contexte de gestion par projet est particulièrement propice au développement de mécanismes collectifs de sécurisation et d'encouragement-émulation, donc d'idéologies particulières et de visions communes. ».

Dans un même ordre d'idées, la vie associative et le mode de fonctionnement participatif des organisations du secteur de l'économie sociale alimentent le processus de gestion de projet. Laville démontre que la participation en organisation contribue à la gestion du changement, aspect intrinsèque à la gestion de projet.

La participation associe au changement les populations directement concernées. Cette concertation peut se réaliser par anticipation pour préparer la mise en œuvre des changements : il s'agit alors de participation de conception. Elle peut aussi se réaliser après la mise en place, pour accompagner le démarrage effectif de nouveaux équipements : il s'agit alors plutôt de participation de correction. [...] elle est orientée vers la résolution de problèmes [...]. (Laville, 1988, p. 130).

En dernière analyse, il faut souligner que Black (1994) insiste pour dire qu'une démarche participative est nécessaire dans la réalisation de projet dont le niveau de complexité est élevé. C'est le cas, on l'a bien vu, du secteur de l'économie sociale où la

complexité du système de gestion se traduit par des considérations d'ordres économique, social et administratif, par la multiplicité et la diversité des intervenants ainsi que par la conciliation d'intérêts souvent contradictoires.

Conclusion

Cette recherche, qui porte sur la gestion de projet dans un contexte d'économie sociale, est basée sur l'hypothèse selon laquelle il existe un écart entre les pratiques de gestion de projet en vigueur et celles qui seraient plus pertinentes pour le secteur de l'économie sociale. À l'intérieur d'une même analyse, elle nous a permis d'approfondir les deux grands univers que sont le secteur de *l'économie sociale* et *la gestion de projet*. La prolifération de ces deux univers, qui se trouvent combinés dans le contexte actuel, nécessitait donc une première recherche exploratoire

La recherche a permis de répondre à la question de recherche suivante : *Quels sont les moyens d'améliorer ou d'atténuer les malaises qu'éprouvent les organisations à caractère social et économique dans la pratique de la gestion de projet?* Pour répondre à cette question de recherche, la première partie a été consacrée à une revue de la littérature dans le but de dresser un portrait des deux champs disciplinaires en présence : le secteur de l'économie sociale et l'approche de gestion de projet. Le secteur de l'économie sociale a été abordé au sens large de sa définition, en intégrant aussi bien les entreprises d'économie sociale que les groupes communautaires. Cette revue de la littérature nous a permis de soulever, à travers les origines et l'évolution du secteur l'économie sociale, les principaux enjeux et défis de ces organisations dans le contexte actuel. Quant à la revue de la littérature sur l'approche de gestion de projet, elle s'est surtout attachée sur un rappel des principaux fondements et caractéristiques de la gestion de projet aujourd'hui.

La recherche a ensuite porté sur l'analyse du système des projets d'économie sociale. Ce troisième chapitre qui porte sur le diagnostic de la gestion de projet dans un contexte d'économie sociale a été consacré à une analyse systémique des projets d'économie sociale, en utilisant un cadre théorique intégré; le modèle du *Système Projet (SP)* (Corriveau, 1996). La gestion de projet dans un contexte d'économie sociale a été décrite, selon les six sous-systèmes suivants : Environnement; Produits et services; Ressources et savoir; Appui et mobilisation; Organisation et fonctionnement; Culture et coopération.

Des observations terrain ont été à la base de l'analyse du système projet et ont été corroborées par des références documentaires pertinentes. Les observations terrain ont été recueillies par le biais d'entrevues auprès de neuf organisations d'économie sociale de la

région. Certaines autres informations ont été puisées auprès d'une dixième organisation d'économie sociale dans laquelle l'auteure œuvre depuis quelques années.

Le diagnostic des pratiques de gestion de projet a permis de répondre à la sous-question de recherche suivante : *Parmi les six secteurs du système projet, lesquels ont une influence prépondérante sur la conception des projets d'économie sociale, à quel degré et dans quelles circonstances?* Ainsi, un constat général a été émis en présence des forces et des faiblesses de chacun des sous-systèmes : l'impact majeur de certains sous-systèmes ayant été soulevé dans la réalisation des projets d'économie sociale.

Ce constat a mis en évidence que de nombreux écarts persistent dans la façon dont sont menés les projets d'économie sociale. Cette forte période de mouvance, pour le secteur de l'économie, exhorte une gestion de projet qui se situe au confluent des orientations et pratiques de l'organisation et de ses partenaires. Cette double culture, qui résulte d'un compromis entre l'appareil gouvernemental et les organisations, rend les nouvelles initiatives du secteur de l'économie sociale davantage complexes et précaires. La complexité des projets est entre autre attribuable à la diversité de ses environnements et au foisonnement de ses partenaires. Le niveau de complexité des projets d'économie sociale fait en sorte que l'élaboration et l'exécution devient plus difficile.

La quatrième et dernière partie de cette étude, a voulu répondre à la sous-question de recherche suivante : *Comment favoriser la cohabitation entre les différents courants de pensée de gestion de projet qui animent le milieu associatif?* Des recommandations ont alors été émises pour chacun des sous-systèmes du système projet.

Cette étude a permis de caractériser la gestion de projet dans un contexte d'économie sociale. Cette pratique managériale, qui connaît un essor remarquable dans tous les domaines, n'avait jamais fait l'objet d'une étude spécifique, dans le secteur de l'économie sociale. Or, la gestion de projet est de plus en plus présente dans ce secteur d'activité, qui connaît actuellement une grande prolifération et dont les conditions de réalisation des projets sont marquées par une grande période de changement.

Le secteur de l'économie sociale a été abordé au sens large de sa définition, soit en incluant les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociales les entreprises d'insertion sociale. Ceci constitue la principale limite de la recherche.

Cette distinction n'a pas été soulevée dans le cadre de cette recherche, et mériterait d'être mise en évidence, dans le cadre d'une recherche subséquente. En effet, d'après certains commentaires recueillis dans le cadre de nos entrevues, il serait important de faire une distinction au sein du mouvement de l'économie sociale. Il semble que la gestion de projet s'avère davantage appropriée aux organisations d'économie sociale qui bénéficie d'une équipe de travail pluridisciplinaire, qualifiée, flexible et apte à faire face au changement. Pour les entreprises d'insertion au travail, la notion de changement, de respect des délais, de tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude propre à la gestion de projet comportent de grands risques de dérives. D'ailleurs, Fleishman (cité par Ouimet et Dufour) évoque que les gens qui ont une haute estime d'eux-mêmes sont plus aptes à faire face à des situations de changements (projet) ou à des contraintes stressantes. Caractéristiques que l'on retrouve rarement chez les personnes en réinsertion qui plus souvent qu'autrement sont aux prises avec des problèmes familiaux, de pauvreté, bref d'insécurité. La turbulence et la forte mouvance de la gestion par projet auraient un impact sur la durabilité économique de certaines entreprises.

Cette recherche a été basée sur une approche essentiellement interprétative qui vise à développer une compréhension de la gestion de projet dans un contexte d'économie sociale. Les principales recommandations qui en résultent peuvent toutes autoriser l'approfondissement d'un ou de plusieurs des aspects de la gestion de projet dans un contexte d'économie sociale qui nécessiterait, bien sûr, un autre projet de recherche dans un créneau non développé dans cette analyse.

Bibliographie

- AFITEP. (1998). *Le management de projet; principes et pratiques*. Paris : AFNOR. 278 p.
- Aktouf, O. *Culture organisationnelle et tâche du gestionnaire de projet*. Cahiers du CETAI. Montréal. 41 p.
- Aktouf, O. (1989). *La management entre tradition et renouvellement*. Gaëtan Morin éditeur. p. 15-28.
- Andion, C., & Malo, M.-C. (1998). La gestion des organisations de l'économie solidaire. Cahier du Collectif de recherche sur les innovations sociales, les entreprises et les syndicats (CRISES) N° 9803. Université du Québec à Montréal. 18 p.
- Aubert, C. (1995). « Une nouvelle approche stratégique, pas à pas, pour préparer demain : Hamel et Prahalab, mode d'emploi ». *L'Expansion Management Review*. juin. p. 102-109.
- Aubry, F., & Charest, J. (1995). *Développer l'économie solidaire : éléments d'orientation*. Dossier CSN. Montréal.
- Aubry, F. & Lamarche, F. (2001). *Syndicalisme et économie sociale*. Séminaire du collège syndical dans le cadre du projet de coopération franco-qubécois en économie sociale et solidaire. Montréal : Fiches québécoises. 32 p.
- Belleau, J. (1999). *La gestion démocratique dans les organismes communautaires*. Séminaire de réflexion. Centre de formation populaire et relais-femmes. Montréal. 14 p.
- Bellemare, G. (1998). *Entreprise capitaliste et intervention sociale : quel lien?* Cahiers de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. 36 p.
- Benghozi, P.-J. (1990). *Innovation et gestion de projets*. Paris : Éditions Eyrolles. 153 p.
- Bergeron, P.-G. (1995). *La gestion dynamique; concepts, méthodes et application*. Gaëtan Morin. p. 32-62.
- Bloch, A. (2000). *Déjouer les pièges de la gestion de projet*. Paris : Éditions d'organisations. 203 p.
- Boulte, P. (1991). *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*. Paris : Presses universitaires de France. 183 p.
- Boucher, J.-L. & Favreau, L. (2000). *Développement local, organisation communautaire et économie sociale : une recension des écrits*. Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC). Université du Québec à Hull. 43 p.
- Chantier de l'économie sociale. (2001). *De nouveau nous osons... document de positionnement stratégique*. Montréal. 26 p.
- Chambon, M., & Pérouze, H. (1996). *Conduire un projet dans les services*. Chronique sociale. Lyon. 221 p.
-

- Cleland, D.-L., & Garej, R. (1994). *Global project management handbook*. Mc Graw-Hill Inc.
- Comeau, Y., & Favreau, L. (1998). *Développement économique communautaire une synthèse de l'expérience québécoises*. Cahiers de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. 24 p.
- Coopératives et développement*. (1988-1989). Revue du CIRIEC caisses, coopératives de consommations et entreprises alternatives. vol. 20. n° 2. 187 p.
- Corriveau, G. (1996). *Conceptualisation d'une logique du désordre constructif en gestion de projet : fondements, modélisation et hypothèses*. Thèse de doctorat. Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix Marseille. 322 p.
- Defourny, J. & Monzon Campos, J. (1992). *Économie sociale : entre économie capitaliste et économie publique*. DeBoeck. 459 p.
- D'Amours, M. (1997). *L'économie sociale au Québec, cadre théorique, histoire, réalités et défis*. Montréal : Institut de formation en développement économique. 80 p.
- D'Amours, M. (1999). *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec*. Cahiers du LAREPPS. Université du Québec à Montréal.
- Dufumier, M. (1996). *Les projets de développement agricole : manuel d'expertise*. Paris : Éditions Karthala. 350 p.
- Favreau, L. (1996). *Mouvement communautaire et économie sociale dans le champs d'insertion*. Cahiers de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. 31 p.
- Favreau, L. & Lévesque, B. (1996). *Fonds de développement locaux, régionaux et communautaires et revitalisation des communautés locales en difficulté*. Cahiers de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. 18 p.
- Gagné, P., & Lefèvre, M. (1995). *Le futur présent : l'individu et l'organisation dans la nouvelle économie*. Montréal : Publi-Relais. 239 p.
- Gendron, C. (2000). *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*. Cahier du Collectif de recherche sur les innovations sociales, les entreprises et les syndicats (CRISES). N° 0004. Université du Québec à Montréal.
- Genelot, D. (1998). *Manager la complexité : réflexion à l'usage des dirigeants*. Paris : INSEP Éditions. 363 p.
- Grenier, R. (2000). *Portrait socio-économique des entreprises d'économie sociale en Mauricie*. Trois-Rivières : Partenariat avec CLD, CRES, CRDM, Emploi-Québec. 30 p.
- Guay, L. (1998). *Les différents courants de l'économie sociale*. Trois-Rivières. Colloque des pratiques novatrices en économie sociale (ECOF). p. 7-37.
- Hougron, T. (2001). *La conduite de projets*. Paris : Éditions Dunod. 399 p.

- Joyal, A. (1999). *Économie sociale : le bilan québécois*. Montréal : Les Élémentaires – une encyclopédie vivante. 63 p.
- Kerzner, H. (1992). *Project management : a systems approach to planning, scheduling and controlling*. Van Nostrand Reinhold. p. 1-57.
- Laville, J.-L., & Chaniel, P. (2000). *Économie sociale, économie solidaire : le modèle français*. 21 p.
- Laville, J.-L. (1994). *L'économie solidaire*. Paris : Éditions Desclée de Brouwer. 343 p.
- Laville, J.-L. (1999). *Une troisième voie pour le travail*. Paris : Éditions Desclée de Brouwer. 211 p.
- Laville, J.-L. (1988). *L'Évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et le coopératives*. Paris : Centre de recherche et d'information sur la démocratie et l'autonomie (CRIDA). 404 p.
- Lévesque, B. & Vaillancourt, Y. (1998). *Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation*. Cahier du Collectif de recherche sur les innovations sociales, les entreprises et les syndicats (CRISES). N° 9912. Université du Québec à Montréal. 23 p.
- Lévesque, B. & Mendell, M. (1999). *L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche*. Cahier du Collectif de recherche sur les innovations sociales, les entreprises et les syndicats (CRISES). N° 9908. Montréal : Université du Québec à Montréal. 26 p.
- Lévesque, B. & Vaillancourt, Y. (1996). *La reconnaissance de l'économie sociale comme économie plurielle et comme élément dans la reconfiguration de l'État providence : deux enjeux majeurs*.
- Lévesque, B. & Vaillancourt, Y. (1999). *L'économie sociale au Québec : élément théoriques et empiriques pour le débat et la recherche*. Cahier du Collectif de recherche sur les innovations sociales, les entreprises et les syndicats (CRISES). N° 9908. Montréal : Université du Québec à Montréal. 25 p.
- Lévesque, B. (1997). *La démocratisation de l'économie et économie sociale : un scénario radical pour de nouveaux partages*. Cahier du Collectif de recherche sur les innovations sociales, les entreprises et les syndicats (CRISES). N° 9705, Montréal : Université du Québec à Montréal. 16 p.
- Maders, H., & Lemaître, P. (2000). *Conduire un projet dans le tertiaire*. Paris : Éditions d'Organisation. 255 p.
- Maders, H., Gauthier, E., & La Gallais, C. (2000). *Conduire un projet d'organisation : Guide méthodologique*. Paris : Éditions d'Organisation. 247 p.
- Maheu, L. (1983). *Les mouvements de base et la lutte contre l'appropriation étatique du tissu social*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal. Sociologie et sociétés. vol. 15 (1). p. 77-92
- Meignant, A. (1995). *Manager la formation*. Les éditions Liaisons. 155 p.

- Navarre, C., Schaan, J-L., & Doucet, A. (1989). *Où en est la gestion de projets aujourd'hui? Essai de modélisation*. Gestion 2000. p. 33-57.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (1997). *Cohésion sociale et mondialisation de l'économie, ce que l'avenir nous réserve*. Paris : OCDE, 121 p.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (1996). *Réconcilier l'économie et le social*, Paris : OCDE. 237 p.
- Outrequin, P., Potier, A. & Sauvage, P. (1986). *Les entreprises alternatives*. Paris : Éditions Syros. 175 p.
- Paquet, R., & Boucher, J. (1997). *Les entreprises de l'économie sociale et la question des rapports de travail*. Cahiers de recherche en développement communautaire. Hull : Université du Québec à Hull. 17 p.
- Pettersen, N. (1989) *Que font les gestionnaires de projet? Tour d'horizon*. Gestion 2000. 5. p. 87-107.
- Polanyi, K. (1983). *La grande transformation*. Mayenne : Gallimard. 415 p.
- Polanyi, K., & Arensberg, C. (1975). *Les systèmes économiques*. Paris : Éditions Larousse université. 348 p.
- Raynal, S., Lonjon, B., & Banchereau, J.-Y. (1999). *Le management du projet 2000 : 4 grands défis*. Paris : Éditions d'Organisation. 302 p.
- Robitaille, L. (1998). *La systémique : un élément fondamental et indispensable au succès des approches renouvelées en gestion*. Image économique. p. 34-39.
- Rose, R. (1997). *Panacée au chômage ou stratégie de lutte?* Relations. n° 635. p. 265-268.
- Rothschild-Whitt, J., & Lindenfeld, F. (1982). *Workplace democracy and social change*. Boston : Porter Sargent Publishers, Inc, p. 21-87.
- Roustang, G. (1982). *Le travail autrement*. Paris : Éditions Dunod. 251p.
- Roustang, G., Laville, J.-L., Eme, B., Mothé, D., & Perret, B. (1996). *Vers un nouveau contrat social*. Paris : Éditions Desclée de Brouwer. 186 p.
- Roustang, G. (1987). *L'emploi : un choix de société*. Paris : éditions Syros. 145 p.
- Saucier, C. (1999). *L'économie sociale en question : expériences et étude de cas*. Chicoutimi : Collection travaux et études en développement régional. 189 p.
- Sainsaulieu, R., & Tixier, P.-É. (1983). *La démocratie en organisation*. Paris : Librairie des méridiens, 267 p.
- Senge, P. (1991). *La cinquième discipline*. Paris : Doubleplay. p. 18-155.
- Sekiou, L. (1986). *Gestion du personne*. Montréal : Éditions 4L inc.
- Toffler, A. (1990). *Les nouveaux pouvoirs*. France : Éditions Fayard. 658 p.
- Thiétart, A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod. 535 p.

- Vaillancourt, Y., & Favreau, L. (2000). *Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire*. Cahiers de recherche en développement communautaire. Hull : Université du Québec à Hull. 21 p.
- Vienney, C. (1994). *L'économie sociale*. Paris : Éditions La découverte. 128 p.
- Youssofzai, F. (2000). La gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit "Nonprofit Organizations" : une revue de la littérature théorique sur les NPO. Cahier du Collectif de recherche sur les innovations sociales, les entreprises et les syndicats (CRISES). N° 9912. Montréal : Université du Québec à Montréal. 70 p.

Appendice 1

Questionnaire

Questions d'ordre général :

1. Nom de l'entreprise et adresse complète
2. Répondant :
3. Expérience de travail du gérant de projet :
4. Nombre total d'années en gestion de projet :
5. Quels sont le ou les secteur(s) d'activités de votre organisation ou entreprise?
6. Chiffre d'affaires ou le budget d'opération :
7. L'âge de l'entreprise ?
8. Quel est le nombre d'employés?
9. Quelle est la masse salariale de votre entreprise?
10. Résumé de la mission de l'organisation :
11. Quel est le statut juridique de votre entreprise? (OSBL, coop,)

FAIRE RÉFÉRENCE AUX DÉFINITIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

12. En supposant que l'économie sociale supporte des activités sociales et économiques, Précisez, d'une part les activités d'ordre social et d'autre part les activités économiques?
13. Selon vous, en quoi vos projets répondent-ils aux critères de l'économie sociale ou solidaire en vous référant la définition suivante « *une stratégie globale de revitalisation socio-économique d'une communauté marginalisée ou par la valorisation des ressources locales et les recours à de nouvelles solidarités des organisations et des institutions contrôlées démocratiquement par des représentants de cette dernière sont créées et facilitent la représentation de la communauté à des institutions extérieures qui exercent une influence sur la gestion des ressources locales.* »
14. Est-ce que votre action s'insère dans une approche de développement local ou en réseau de partenaires ?
15. Avez-vous recours à la planification stratégique?
16. Quels sont les objectifs à court terme et à long terme de votre entreprise?

On définit la gestion de projet comme étant l'art d'utiliser avec efficacité et efficience les ressources disponibles pour concevoir développer et produire le bien ou le service qui répondra avec satisfaction à la problématique à résoudre, en respectant les contraintes établies (coûts, délais et performance)?

Exemple à donner au répondant

9. Identifiez sur un continuum de 100% gestion de projet ou 100% gestion des opérations , à quel niveau se situe votre entreprise?

100%
gestion des opérations

100%
gestion par projet

10. Pourquoi croyez-vous vous situer à ce niveau?
11. Selon vous, quels sont les facteurs de réussite d'un projet dans un contexte d'économie sociale?

PREMIÈRE PARTIE

TROIS PRINCIPALES PHASES DE L'ACCOMPLISSEMENT D'UN PROJET

Phase de conception et de développement : Intention, conception et développement

1. Généralement qui sont les instigateurs qui donnent naissance à un projet d'économie sociale au sein de votre entreprise?
2. Comment les problématiques sont-elles identifiées et transformées en idées de projet?
 - a) Qui participent à l'identification du besoin (c.a., les bénévoles, les clients ou le public cible, le personnel)?
 - b) Est-ce que cette problématique fait partie intégrante de votre planification stratégique?
 - c) Quelle est la procédure habituellement utilisée : une démarche collective, un besoin identifié par la base?
3. Quel type de problématique donne le plus souvent naissance à un nouveau projet, est-ce un besoin d'ordre :
 - a) monétaire
 - b) ou sociétal?EXPLIQUEZ ou donnez un exemple
4. Quelles sont les instances décisionnelles qui donnent l'approbation au projet?
 - a) le conseil d'administration
 - b) la direction
 - c) le personnel
 - d) autre

1. Quels sont les facteurs environnant propices à l'émergence d'un projet dans un contexte d'économie sociale?
2. Quelles stratégies de partenariat avez-vous développées avec le milieu environnant?

3. Quel est votre niveau de satisfaction face à la qualification de vos employés pour l'accomplissement des divers projets ? (sur une échelle de 1 à 10)

1 → → → → → 10
peu satisfait très satisfait

- 163

9. De quel équipement et ressources matérielles disposez-vous pour l'accomplissement d'un projet (local, système informatique, outils, machinerie, etc.)?

Appui et mobilisation

10. Comment mesurez-vous l'appui de la direction lors de leur approbation du projet qui leur a été soumis? Exemple : Appui financier : enveloppe budgétaire ou ressource facilitant l'obtention d'appui technique, politique et financier provenant de l'extérieur.
11. Quelle est l'image de votre entreprise dans la communauté? (bénéficiez-vous d'un appui local)?
12. Nommez les institutions financières locales (ou bailleurs de fonds : CLD, etc) qui vous appuient dans la réalisation de vos projets.
13. Quelles sont vos principales sources de financement?
14. S'agit-il d'un financement récurrent?
15. À quel niveau estimez-vous votre autonomie financière?
16. Quel est la part total de travail consacré à la recherche de financement et au suivi administratif?

Organisation et fonctionnement

17. Quels sont les mécanismes prévus de participation à la vie associative? (assemblée générale annuelle)
18. De quelle façon les membres sont-ils recrutés?
19. Comment se vit la démocratie à l'intérieur de votre organisation?

Culture et coopération

20. Décrivez la façon dont sont vécues les relations humaines dans votre organisation.
21. Quelles sont les principales valeurs véhiculées à l'intérieur de votre organisation?